

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

***Réactions syndicales locales à la sous-traitance :
Enquête dans le secteur manufacturier***

Par
Amélie Tanguay
École de Relations Industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
En vue d'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)

Novembre 2007

© Amélie Tanguay, 2007



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Réactions syndicales locales à la sous-traitance :
enquête dans le secteur manufacturier

Présenté par
Amélie Tanguay

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gregor Murray : Président-rapporteur
Patrice Jalette : Directeur de recherche
Guylaine Vallée : Membre du jury

Mémoire accepté le : _____

SOMMAIRE

La sous-traitance est une pratique adoptée par beaucoup d'entreprises au Canada, notamment dans le secteur manufacturier (Halley, 2000; Jalette 2004). Bien que ce phénomène soit connu depuis longtemps, il semble y avoir un intérêt accru pour ces pratiques (Conference Board, 2005). La crise qui perdure dans le secteur manufacturier et les changements législatifs dénuant les travailleurs de la seule protection légale (autre que par convention collective) en matière de sous-traitance (modification de l'article 45 du Code du Travail du Québec), ne sont que des exemples qui nous poussent à nous questionner sur les positions et actions que prennent les syndicats pour faire face à l'ampleur établie des pratiques de sous-traitance. Les études et travaux portant sur les stratégies et réactions syndicales permettent principalement de comprendre que l'acteur syndical n'est pas un acteur passif (Frege et Kelly, 2003; Lévesque et Murray, 2003) et qu'il possède un éventail de possibilités de réactions pour faire face aux innovations organisationnelles (Lapointe et al, 2001) ou à la sous-traitance (Jalette, 2005).

La question abordée dans cette recherche concerne les réactions syndicales à la sous-traitance dans le secteur manufacturier et traite de leurs déterminants. Nous souhaitons, par la question de recherche posée, comprendre l'acteur syndical dans l'élaboration de ses réactions, en réponse à des décisions patronales dans un contexte de sous-traitance.

Le modèle d'analyse de recherche est bâti à partir de trois variables indépendantes soit (1) la Décision patronale de sous-traitance, (2) les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local, (3) le contexte de sous-traitance et d'une variable dépendante : les réactions syndicales locales.

Huit propositions de recherche, élaborées comme pistes de réflexion, découlent de notre modèle d'analyse. Les deux premières propositions se penchent sur la possibilité que les syndicats locaux ne se limitent pas seulement à un type de position et qu'en réalité leur action en matière de sous-traitance prend diverses formes. Ces diverses formes d'actions permettent d'identifier des profils de positions et d'actions, mises de l'avant par les syndicats locaux en matière de sous-traitance. La troisième proposition est à l'effet que plus la sous-traitance est motivée par la diminution des coûts, plus le syndicat local s'y oppose. La quatrième proposition avance que plus un syndicat local mobilise ses ressources internes, plus il se positionne de manière active et plus ses actions sont proactives. Les trois dernières propositions concernent le contexte de sous-traitance. Une

est à l'effet qu'un niveau élevé de concurrence rend le syndicat plus conciliant (moins opposé) dans la mesure où la sous-traitance permet d'assurer la compétitivité de l'entreprise. Une autre se penche sur la chaîne de valeur de l'entreprise en supposant que les syndicats issus des établissements faisant partie de telles chaînes et agissant comme fournisseurs ou sous-traitants sont plus conciliants en matière de sous-traitance, étant donné qu'ils sont plus sensibilisés à la question puisque les emplois de leurs membres en dépendent directement. La dernière stipule qu'un climat positif est susceptible d'aller de pair avec une réaction syndicale moins conflictuelle.

La recherche consiste en une enquête par questionnaire et les analyses sont basées sur les réponses de 166 sections locales, issues du secteur manufacturier et affiliées à la Fédération des Travailleurs du Québec.

Les résultats de la recherche mettent en évidence que la Décision patronale de sous-traitance est peu déterminante dans la réponse syndicale à la sous-traitance. Par contre, le degré de mobilisation des ressources de pouvoir dont dispose l'acteur syndical local ainsi que le contexte de sous-traitance, déterminent la réaction syndicale. Les résultats montrent également que la réponse syndicale à la sous-traitance n'est pas aussi opposée que le suggère la littérature (Sack et Poskanser 2001, Foster et Scott 1998), pas plus qu'elle n'est surdéterminée par le contexte, comme le suggère la thèse fonctionnaliste. Ces résultats mettent en évidence la marge de manœuvre dont dispose l'acteur syndical local.

Mots clés : (1) sous-traitance, (2) syndicat, (3) manufacturier, (4) réactions.

SUMMARY

Outsourcing is a well known practice used by Canadian companies, notably in the manufacturing sector (Halley, 2000; Jalette 2004). Although this phenomenon exists for a long period of time, the interest in these practices increases (Conference Board, 2005). The accurate crisis in manufacturing and legislative changes eliminates from workers the only protection they have (other than by collective agreement) concerning outsourcing practices, are only examples which urged us to question about positions and actions used by local unions to face the established scale of subcontracting. Work and studies on union's strategies and reactions mainly allow the understanding that the union is not a passive actor (Frege et Kelly, 2003; Lévesque et Murray, 2003) and possesses a range of possibilities to face the organisational innovations (Lapointe et al, 2001) or outsourcing practices (Jalette, 2005).

The question approached in this research concerns local unions reactions to face outsourcing practices in manufacturing and what determines this reaction. We wish to understand the union actor in the elaboration of his response to employer's decision in a outsourcing context.

The analysis model is built around three independent variables: 1) outsourcing employer's decision, 2) local union power resources, 3) outsourcing context and one dependant variable which is local union response.

Eight research propositions ensure from our analysis model. The first two propositions leans towards the possibility that local union do not limit themselves only to a type of position and that in reality, their action takes diverse forms. These diverse forms of actions allow identifying positions and actions profiles used by local union to face subcontracting. The third proposition is for the effect that the more the outsourcing practice is motivated by the decrease of the costs, the more the local union opposes to it. The fourth proposition advances that the more a local union mobilises its internal resources, the more they position themselves in an active way and the more their actions are proactive. The last three propositions concern the outsourcing context. One is for the effect which a high level of competition makes local unions more accommodating as far as the subcontracting allows insuring the company competitiveness. The other one, leans towards the enterprise value chain supposing that unions stemming from establishments being a part of such

chains and acting as suppliers or as subcontractors, are more accommodating, given that they are more sensitive about the question regarding the proposal of subcontracting, because their member's jobs depend on it directly. The last proposition stipulates that a positive labor-relations climate may go with a less conflicting union response.

The research consists on an inquiry by questionnaires. The analyses are based on the answers of 166 local sections, stemming from the manufacturing sector and affiliated to the FTQ.

The results of our research brings to light that the employer's decision of subcontracting as little determination in the union response to the outsourcing practices. On the other hand, the degrees of mobilisation of power resources available to the local union actor as well as the outsourcing context, determine the union response. The results also show that the union response to subcontracting is not as opposed as suggested by the literature, no more than it is over-determined by the context as proposed by the functionalist thesis. The results bring to light the range of freedom which the local union actor has responding to outsourcing practices.

Key words: (1) subcontracting (2) outsourcing (3) union response (4) manufacturing

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	3
QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE ...	3
1.1. LA QUESTION DE RECHERCHE.....	3
1.2. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.2.1. <i>Sous-traitance et notions reliées</i>	4
1.2.2. <i>Ampleur du phénomène de sous-traitance</i>	8
1.2.3 <i>Théories et déterminants du recours à la sous-traitance</i>	12
1.2.3.1. <i>Théories de sous-traitance</i>	12
1.2.3.2 <i>Déterminants de la sous-traitance</i>	15
1.2.4. RÉPONSES SYNDICALES ET SOUS-TRAITANCE	19
1.2.4.1. <i>Positions et actions syndicales</i>	25
1.2.4.2 <i>Négociation et clauses de conventions collectives</i>	27
1.2.4.3. <i>Relations de travail</i>	29
1.4. PRINCIPAUX CONSTATS	30
1.5. LA PROBLÉMATIQUE	31
CHAPITRE 2	34
MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	34
2.1 MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	34
2.1.1. <i>Variable dépendante : Réactions syndicales</i>	35
2.1.2. <i>Variable indépendante : Décision patronale de sous-traitance</i>	35
2.1.3. <i>Variable indépendante : Ressources de pouvoir de l'acteur syndical local</i>	36
2.1.4. <i>Variable indépendante : Contexte de l'organisation</i>	36
2.2. MODÈLE OPÉRATOIRE	36
2.3. PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	49
2.3.1 <i>Les réponses syndicales locales</i>	49
2.3.2. <i>Décision patronale de sous-traitance</i>	51
2.3.4. <i>Contexte de l'organisation</i>	52
2.4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	53
2.4.1. <i>Les caractéristiques de la recherche</i>	53
2.4.2. <i>Le plan d'observation de la recherche</i>	55
2.4.2.1 Population	55
2.4.2.2. <i>Méthode de collecte de données</i>	56
2.4.2.3. <i>Instrument d'observation</i>	56

2.5. VALIDITÉ DE LA RECHERCHE	57
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS.....	58
3.1 ANALYSES DESCRIPTIVES	58
3.1.1. <i>Caractéristiques générales des sections locales sondées</i>	58
3.1.2 <i>Décision patronale de sous-traitance</i>	61
3.1.3. <i>Ressources de pouvoir de l'acteur syndical local</i>	65
3.1.4 <i>Contexte de l'organisation</i>	72
3.1.5 <i>Réactions de la section locale</i>	82
3.2. ANALYSES BIVARIÉES	93
3.2.1 <i>Variables indépendantes et positions syndicales locales</i>	93
3.2.2 <i>Variables indépendantes et variable dépendante d'actions syndicales locales</i>	106
A) Dimensions de l'action syndicale et stratégie de sous-traitance de l'acteur patronal.....	106
CHAPITRE 4	122
ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	122
4.1. ANALYSE DES RÉSULTATS.....	122
4.1.1 <i>Réponses syndicales</i>	122
4.1.2 <i>Déterminants de la réponse syndicale locale</i>	125
4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	138
CONCLUSION.....	145
1. APPORT DE LA RECHERCHE	145
2. LIMITES DE LA RECHERCHE	146
3. LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES	147
BIBLIOGRAPHIE	148
ANNEXES	154

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I.I : Déterminants du recours à la sous-traitance.....	16
Tableau II.I : Opérationnalisation de la variable dépendante : réactions de la section locale.....	38
Tableau II.II : Opérationnalisation de la variable indépendante : Décision patronale de sous-traitance.....	42
Tableau II.III : Opérationnalisation de la variable indépendante : ressources de pouvoir de l'acteur syndical local.....	43
Tableau II.IV : Opérationnalisation de la variable indépendante : Contexte de l'organisation.....	45
Tableau :III.I : Caractéristiques générales des sections locales sondées.....	59
Tableau :III.II : Caractéristiques générales des usines.....	60
Tableau :III.III : Niveau de sous-traitance.....	62
Tableau :III.IV : Motifs de sous-traitance.....	64
Tableau :III.V : Échanges d'informations et actions coordonnées.....	66
Tableau :III.VI : Recours aux services offerts par le syndicat auquel la section locale est affiliée.....	68
Tableau : III.VII : Participation aux activités organisées par les instances syndicales.....	69
Tableau :III.VIII : Évolution des aspects de la vie syndicale de la section locale.....	71
Tableau :III.IX : Nombre et taux de participation aux assemblées générales.....	72
Tableau :III.X : Comparaison entre la technologie utilisée par les usines sondées et celle des compétiteurs.....	73
Tableau : III.XI : Situation géographique des compétiteurs majeurs de l'entreprise.....	74

Tableau : III.XII : Positionnement de l'usine sondée au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise et usine agissant à titre de sous-traitant.....	75
Tableau : III.XIII : Encadrement et discussions en matière de sous-traitance.....	76
Tableau : III.XIV : Prise de décision en matière de sous-traitance.....	77
Tableau : III.XV : Sous-traitance comme enjeux prioritaire	78
Tableau : III.XVI : Évaluation syndicale des comportements des membres de la direction.....	80
Tableau : III.XVII : Indicateurs du climat des relations de travail.....	81
Tableau : III.XVIII : Positions syndicales adoptées face aux différents dossiers et projets de sous-traitance.....	83
Tableau : III.XIX : Fréquences obtenues pour les sujets des deux clusters.....	86
Tableau : III.XX : Actions syndicales posées en matière de sous-traitance.....	88
Tableau : III.XXI : Matrice factorielle.....	92
Tableau : III.XXII : Niveau de sous-traitance et positions syndicales locales.....	94
Tableau : III.XXIII : Motifs de sous-traitance et positions syndicales locales.....	95
Tableau : III.XXIV : Vie syndicale et positions syndicales locales.....	96
Tableau : III.XXV : Assemblée générales et positions syndicales.....	97
Tableau : III.XXVI : Fréquence de participation aux activités organisées par les différentes instances syndicales et positions syndicales locales.....	97
Tableau : III.XXVII : Fréquence d'utilisation des services offerts par le syndicat et positions syndicales locales.....	98
Tableau : III.XXVIII : Échanges d'informations et actions coordonnées et positions syndicales locales.....	99

Tableau :III.XXIX : Provenance géographique des différents compétiteurs et positions syndicales locales.....	100
Tableau :III.XXX : Comparaison technologique avec les compétiteurs et positions syndicales locales.....	100
Tableau : III.XXXI a) : Place dans la chaîne de valeur et positions syndicales locales....	101
Tableau : III.XXXI b) : Usine agissant comme sous-traitant et positions syndicales locales.....	101
Tableau :III.XXXII : Encadrement et discussion en matière de sous-traitance et positions syndicales locales.....	102
Tableau :III.XXXIII : Prise de décision en matière de sous-traitance et positions syndicales locales.....	102
Tableau : III.XXXIV : Sous-traitance et négociation collective et positions syndicales....	103
Tableau : III.XXXV : Discussion et décisions de sous-traitance et positions syndicales locales.....	103
Tableau : III.XXXVI : Climat des relations de travail et positions syndicales locales.....	104
Tableau : III.XXXVII : Tableau récapitulatif des résultats significatifs pour les analyses bivariées effectuées sur les variables indépendantes et la variable dépendante « positions syndicales »	105
Tableau : III.XXXVIII : Niveau moyen de sous-traitance et actions syndicales locales....	106
Tableau : III.XXXIX : Motifs justifiant le recours à la sous-traitance et action syndicale locale.....	107
Tableau : III.XL : Ressources internes de pouvoir et actions syndicales locales.....	108
Tableau : III.XLI : Nombre d'assemblées générales et actions syndicales locales.....	119
Tableau : III.XLII : Échanges d'informations et actions coordonnées et actions syndicales locales.....	109
Tableau : III.XLIII : Participation aux activités organisées par les instances et actions syndicales locales.....	110
Tableau : III.XLIV : Participation aux services offerts par les instances et actions syndicales locales.....	111

Tableau : III.XLV : Situation géographique des principaux compétiteurs et actions syndicales locales.....	112
Tableau :III.XLVI : Évaluation technologique des compétiteurs et actions syndicales locales.....	113
Tableau :III.XLVII : Place de l'usine dans la chaîne de valeur de l'entreprise et actions syndicales locales.....	113
Tableau :III.XLVIII : Présence de cadres formels (comité ou clauses) en matière de sous-traitance/ nombre de dossiers de sous-traitance ayant fait objet de discussion /décision de sous-traitance et actions syndicales locales.....	114
Tableau :III.XLIX : Sous-traitance et négociation collective et actions syndicales locales.....	115
Tableau :III.L : Climat des relations de travail et actions syndicales locales.....	116
Tableau :III.LI: Tableau récapitulatif des résultats significatifs pour les analyses bivariées effectuées sur les variables indépendantes et la variable dépendante d'actions syndicales locales.....	117

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1: Offshoring, Outsourcing and insourcing- An Illustrative Matrix.....	12
Figure 1.2: Modèle des choix stratégiques syndicaux.....	22
Figure 1.3: Les ressources de pouvoir syndical sur le plan de l'établissement.....	24
Figure 2.1: Modèle conceptuel des déterminants de l'adoption de réactions de la part de l'acteur syndical local	34
Figure 4.1a) : Récapitulatif des déterminants de la position syndicale en matière de sous-traitance.....	134
Figure 4.1b) : Récapitulatif des déterminants de l'action syndicale en matière de sous-traitance.....	135

REMERCIEMENTS

J'arrive fière, au bout de cette expérience. Mais, je n'y serais pas arrivée sans support, sans soutien, sans moment pour décompresser, sans phares pour me guider et sans amis pour m'écouter. Le moment de remercier tous les gens qui m'ont aidée à traverser cette étape de ma vie, je l'attendais avec impatience.

Je désire offrir un merci tout spécial à mon père, qui m'a initiée à la rigueur scientifique. Je souhaite le remercier pour tout l'enthousiasme avec lequel il s'est intéressé à ce que j'étais en train d'accomplir. Merci aussi à ma mère, toujours là quand il faut, pour écouter, conseiller et...corriger minutieusement les fautes d'orthographe. Merci à vous deux de m'avoir transmis la curiosité, le désir de savoir et de connaître et surtout, de m'avoir appris à me dépasser. Merci aussi petite Val, pour être ce que tu es dans ma vie, je ne pourrais me passer de toi.

Merci à Jinnie d'avoir transformé chaque petite étape franchie de ce mémoire en grande fête! Tous ces moments ont été pour moi des baumes.

Un remerciement aussi à Marco, qui a d'un coup illuminé ma vie. Merci pour ta présence, ton écoute et tes encouragements. Merci aussi pour le modèle de rigueur et de persévérance que tu as été pour moi, en cette fin de parcours.

Je souhaite aussi remercier Patrice, qui m'a soutenue tout au long de ce processus exigeant. Je tiens aussi à dire merci au CRIMT pour son support financier et pour toutes les activités auxquelles j'ai été invitée à participer. Vous m'avez fait connaître plusieurs facettes de mon champ d'étude et ce, toujours dans des contextes stimulants et conviviaux.

Je remercie Dominique Savoie pour son aide précieuse dans la préparation du questionnaire et aussi lors d'étapes subséquentes du projet. Merci aux syndicats qui ont bien voulu s'investir dans notre enquête et aux sections locales qui nous ont répondu en si grand nombre. Un merci particulier aux Métallos, qui ont été si dévoués.

Sans vous tous, ce mémoire n'existerait pas. Merci tout le monde d'avoir cru en moi, chaque fois.

INTRODUCTION

Les entreprises évoluent dans un contexte hybride d'éclatement de la mondialisation financière et d'accroissement significatif de la mondialisation de la production. Afin de s'adapter et de demeurer compétitives sur les marchés autant régionaux qu'internationaux, les entreprises innovent en adoptant des stratégies visant une plus grande flexibilité (Atkinson 1987; Kalleberg 2003) et ce, dans l'optique de rester concurrentielles sur les marchés. Ainsi, à bien des égards, la recherche de flexibilité demeure la clé de la compétitivité de l'entreprise (Atkinson, 1987).

C'est en raison de cette recherche de flexibilité que les entreprises modifient leur système de production et d'organisation du travail (Bélanger, Giles et Murray, 2003). La sous-traitance permet aux entreprises de satisfaire leurs besoins de flexibilité qui s'expriment de différentes façons : variation du niveau d'effectifs selon la demande, accès à des compétences spécialisées non disponibles à l'interne, réduction des coûts et concessions syndicales. Les acteurs patronaux et syndicaux ne s'entendent évidemment pas sur la sous-traitance. Alors que l'acteur patronal est souvent désireux d'y recourir (Halley, 2000; Jalette, 2004), l'acteur syndical souhaite généralement la restreindre (Kumar et Murray, 2001 :7). Le syndicat demeure réticent puisque le recours à une telle pratique est susceptible d'entraîner une diminution des conditions de travail et des pertes d'emplois (Thévenot et Valentin, 2003).

Notre recherche s'intéresse aux réponses mises de l'avant par l'acteur syndical local lorsqu'il est exposé à de telles décisions patronales d'organisation de la production. À travers cette recherche, nous tentons particulièrement, d'une part, de connaître les réponses mises de l'avant lorsque l'acteur syndical local est exposé à la sous-traitance et d'autre part, d'identifier les déterminants de ces réactions. La littérature sur les impacts de cette pratique pour le syndicat local reste limitée bien qu'il doive constamment composer avec la volonté accrue des employeurs à y avoir recours.

Plusieurs études ont été menées au sujet de la sous-traitance. De manière générale, ce phénomène est abordé sous l'angle de l'employeur, notamment de l'opportunité pour celui-ci d'y recourir (Halley 2000; Abraham et Taylor 1996; Kalleberg, 2003). Bien que très peu d'études ont abordé la problématique de la sous-traitance sous l'angle des impacts sur l'institution syndicale locale, certains chercheurs se sont tout de même penché sur

l'acteur syndical afin de dégager différentes réactions mises en œuvre en réponse à la sous-traitance, par exemple en en contraignant les impacts, par voie de convention collective (Sack et Poskanzer, 2001). Si l'on sait que les clauses de conventions collectives traitant de sous-traitance ont augmenté au Canada depuis 1985 (Jalette et Warrian, 2002), on en sait peu sur les autres éléments des réactions syndicales adoptées dans de telles circonstances.

Particulièrement, la sous-traitance est un sujet de plus en plus important lors des négociations collectives (Kumar et Murray, 2001; Jalette et Warrian, 2002). À l'instar de la littérature, cette recherche montre que l'acteur syndical est nécessairement affecté par cette Décision patronale puisqu'elle entraîne des changements dans la gestion de la production et influence à la fois l'organisation du travail et la relation d'emploi (Bélanger, Giles et Murray 2003). Les relations entre ces deux acteurs sont sans contredits un sujet d'étude qui intéresse les chercheurs en relations industrielles. C'est pour ces raisons que nous croyons pertinent de nous concentrer sur les enjeux singuliers que peut soulever la sous-traitance en milieu syndiqué et particulièrement les réactions déployées par l'acteur syndical local.

Le présent mémoire de recherche est divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre est dédié à la présentation de notre question de recherche et à la revue de la littérature concentrée autour de la sous-traitance et des réactions syndicales, à la problématique soulevée. Au deuxième chapitre nous élaborons notre modèle d'analyse de recherche et présentons la méthodologie utilisée lors de l'enquête. Le troisième chapitre se consacre à la présentation des résultats. L'analyse des résultats et la discussion sont présentées au quatrième et dernier chapitre. Enfin, une conclusion générale termine ce mémoire.

CHAPITRE 1

QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

Avant de passer à la revue de la littérature donnant les assises scientifiques à cette recherche, nous présentons tout d'abord la question de recherche à la base de la réflexion animant ce mémoire.

1.1. LA QUESTION DE RECHERCHE

La présente section présente notre question de recherche et la soumet à l'ensemble des critères qui en assurent la qualité scientifique. Notre question de recherche est évaluée sous l'angle des conditions de clarté, de faisabilité et de pertinence. Notre question de recherche se lit comme suit :

Quelles sont les réponses syndicales locales à la sous-traitance et quels en sont les principaux déterminants?

Nous cherchons ainsi à comprendre les différentes réactions syndicales adoptées face au phénomène de sous-traitance par les sections locales et à comprendre ce qui les influence ou les détermine. En résumé, nous souhaitons connaître et comprendre les réactions syndicales locales déployées au niveau local en réponse aux pratiques patronales de sous-traitance et de mieux en cerner les déterminants.

D'emblée, il appert important de définir les termes qui forment le cœur de notre recherche. Le terme sous-traitance utilisé ici, réfère à une «*pratique par laquelle une organisation confie l'exécution de certains travaux à un entrepreneur spécialisé autonome.* » (Dion, 1986 :413). Nous y reviendrons dans la prochaine section.

Lorsque nous parlons de déterminants, nous faisons référence «*aux éléments qui peuvent déterminer une action*» (Larousse, 2000; 328). Nous y reviendrons au chapitre 2 où le modèle de recherche sera présenté.

La prochaine section présente notre revue de la littérature. Cette dernière est orientée autour de deux principaux concepts : la sous-traitance et les réactions syndicales.

1.2. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Notre revue de littérature recense les écrits sur la sous-traitance et les réponses syndicales. Cette section vise donc à mieux cerner le sujet qui nous intéresse ainsi qu'à nous doter d'un schème de connaissances approfondi des concepts qui fondent notre recherche. Cette section se divise en cinq sous-sections. La section 1.2.1. traite d'un des concepts central de notre recherche, la sous-traitance, et des notions qui y sont reliées. La section 1.2.2. aborde l'ampleur du phénomène étudié, soit la sous-traitance. La section 1.2.3. se penche sur les théories et déterminants des pratiques organisationnelles de sous-traitance. La section 1.2.4 porte sur les théories et déterminants des réactions syndicales et sur les réponses et actions syndicales déployées en matière de sous-traitance.

1.2.1. Sous-traitance et notions reliées

La sous-traitance a été définie de diverses façons dans la littérature. Comme les formes de sous-traitance sont variées, il importe de bien en circonscrire le sens. La présente section se penche sur certaines définitions clés issues de la littérature.

Plusieurs termes différents sont utilisés pour traiter de la sous-traitance : sous-contrat, concession, impartition et travail à forfait (Hébert et al. 2003 : 220). Pour certains auteurs, l'impartition se définit comme étant « *un phénomène qui permet aux organisations d'alléger leur structure organisationnelle en confiant certaines activités à des fournisseurs externes* » (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2001 : 101). Selon cette définition, l'impartition se différencie de la sous-traitance puisqu'elle implique « *une relation étroite entre l'entreprise donneur d'ordres et l'impartiteur : tant l'importance du réseau d'activités qui est impartie que la durée de l'entente transforment souvent les parties impliquées en alliés stratégiques* » (Patry, 1994 :2). L'impartition suggère donc un lien étroit de dépendance entre les deux organisations (donneuse d'ordres et sous-traitante). Les travaux de Barreyre (1968) par contre, situent la sous-traitance au sein du cadre de l'impartition. Effectivement, pour Barreyre (1968), le terme impartition désigne l'opération par laquelle une firme se procure des biens et des services au lieu de tout faire par elle-même. Barreyre (1968) considère donc la sous-traitance comme étant une constituante de l'impartition. Les caractéristiques de la sous-traitance comme mode de coopération sont : ses caractères de substitution et de subordination. Selon Barreyre (1968), le sous-traitant peut se substituer en totalité ou en partie à l'entreprise donneuse d'ouvrage, dans

les activités que cette dernière souhaite déléguer. Aussi, le sous-traitant se subordonne aux directives techniques imposées par le donneur d'ouvrage à travers les plans, les cahiers de charge et les méthodes de travail dans les activités que celui-ci lui a déléguées. Pour Martin (1992 :10), la sous-traitance est « *un mode d'organisation par lequel un donneur d'ordre charge un sous-traitant d'une tâche que ce dernier doit effectuer selon ses directives.* »

Pour les fins de notre recherche, nous utilisons la définition de sous-traitance que l'on retrouve au dictionnaire Dion (1986 :413) soit :

« une pratique par laquelle une organisation confie l'exécution de certains travaux à un entrepreneur spécialisé autonome. Cet entrepreneur assume l'entière responsabilité de ces travaux qu'il exécute lui-même ou par l'entremise de son propre personnel, soit dans les locaux de celui qui a accordé le contrat, soit à l'extérieur, dans son propre établissement. »
(Dion 1986 : 413).

La définition présentée ci-dessus est d'autant plus pertinente pour les fins de notre recherche qu'elle porte sur le secteur manufacturier (Jalette 2004).

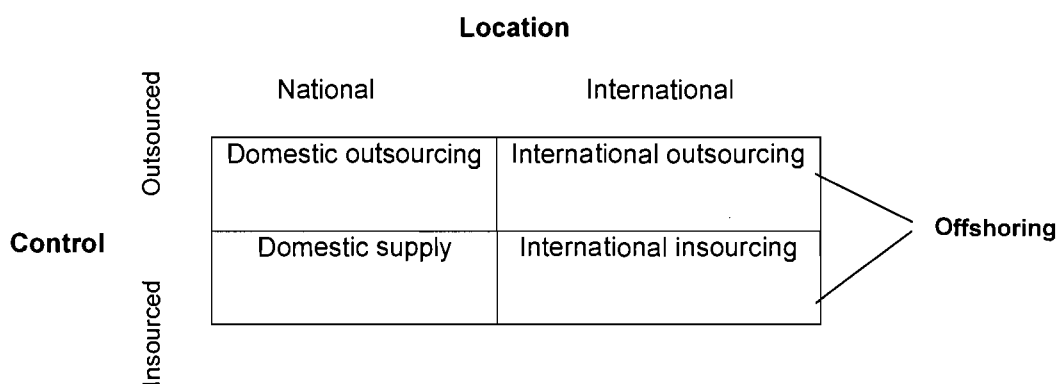
La sous-traitance implique donc un lien commercial développé entre deux entités (Atkinson, 1987). Le donneur d'ouvrage confie une partie de sa production ou de ses services à un sous-traitant, généralement spécialisé, mandaté d'exécuter le travail qui lui est sous-contracté (Barré, 2001). Une autre implication de la définition issue de Dion (1986 :413) permet de distinguer la sous-traitance interne de la sous-traitance externe. La première réfère à la sous-traitance où le travail est effectué à l'intérieur des locaux de l'entreprise utilisatrice, soit l'entreprise donneuse d'ouvrage (BIT, 1997 :8). L'internalisation des activités sous-traitées, ou encore la sous-traitance « sur site » (BIT 1997 :8) correspond à la décision des dirigeants de l'entreprise de confier à un sous-traitant une activité qu'il sera en mesure de réaliser sur les lieux mêmes de l'entreprise contractante. L'internalisation peut également prendre un autre sens et alors signifier le rapatriement à l'interne d'une activité autrefois sous-traitée. Dans la littérature, les termes « in-sourcing », « contracting-in », rapatriement ou « désimpartition » (Nollet et Ponce, 2004) désignent cette action par laquelle une activité confiée anciennement en sous-traitance est rapatriée à l'interne : « (...) *workplaces, having outsourced certain activities and functions, subsequently brings them back in-house or « in-sourced »* » (Allan et al. 2001 : 253). À partir des concepts d'externalisation et d'internalisation, on s'aperçoit que la sous-traitance est un processus dynamique qui ne se limite pas à l'action de confier une activité de l'interne à l'externe (Poirier, 2005).

Quant à elle, la sous-traitance externe caractérise la sous-traitance « effectuée à l'extérieur des locaux du donneur d'ouvrage ou du territoire relevant de sa compétence. » (Barré 2001 : 4). Comparativement à la sous-traitance domestique, la sous-traitance internationale a la particularité de se réaliser nécessairement dans d'autres pays. À cet effet, le Conference Board du Canada (2005:2) définit le « offshore outsourcing » comme étant : « *the practice of contractually arranging with a third-party supplier in a different country to provide services in support of business operations* ».

Comme les concepts de délocalisation et de sous-traitance internationale sont souvent mal différenciés, nous croyons pertinent de bien distinguer les deux. The Brookings Institution (2005 :4) définit la délocalisation comme suit : « *offshoring includes both international outsourcing (where activities are contracted out to independant third parties abroad) and international insourcing (to foreign affiliates).* » Les délocalisations peuvent donc s'effectuer de deux manières: par le transfert d'activités à un sous-traitant international (international outsourcing) ou à une filiale internationale de la compagnie (international insourcing). Dans cette recherche, nous nous intéressons à la sous-traitance domestique ou internationale (soit les deux cases du haut de la figure ci-dessous). La figure 1.1 ci-dessous permet de bien différencier et de bien expliquer les concepts dont nous traitons.

Figure 1.1:

Délocalisation, sous-traitance externe et sous-traitance interne- Une matrice illustrative



* Source : van Welsum and Vickery, 2005a; OCDE, 2004a. cité dans Welsum et Reif, 2005:4

Les formes de sous-traitance sont variées. Trois catégories de sous-traitance peuvent être mises en relief suite au recensement des écrits spécialisés sur le sujet (Holmes, 1986; Martin, 1990; Abraham et Taylor, 1996) : (1) la sous-traitance liée à la capacité de production, (2) la sous-traitance liée à la spécialisation et (3) la sous-traitance liée à la réduction des coûts. La première catégorie vise à permettre à l'organisation de s'ajuster aux fluctuations de la demande pour les produits ou services. Une entreprise qui ne possède pas les capacités de production pour répondre à la demande pour ses produits ou services recourra donc à la sous-traitance pour y parvenir. La sous-traitance de spécialité est liée aux besoins de l'organisation en expertise ou en technologie spécialisées. Ce type de sous-traitance permet à l'employeur de se procurer les compétences ou les technologies spécialisées dont il a besoin. La troisième catégorie de sous-traitance, la sous-traitance d'économie ou de réduction des coûts, vise à profiter d'économies d'échelle et de coûts inférieurs que peuvent offrir les sous-traitants dans les réalisations de certaines activités.

Barthélémy (2002) identifie deux types d'activités pouvant être confiées en sous-traitance. Il les nomme (1) activités critiques ou (2) périphériques. Les premières sont jugées essentielles et prioritaires pour l'entreprise (Atkinson, 1987; Quélin et Duhamel, 2003) et revêtent généralement un « avantage compétitif distinctif » (Patry, 1994 : 17). Dans la littérature, on nomme également les activités critiques par activités principales, activités clés, activités du noyau ou activités fondamentales (Quinn et Hilmer 1994 : 44). Les secondes, quant à elles, sont considérées comme étant des activités d'ordre mécanique (Atkinson 1987 :178-179) et ne correspondent pas aux activités clés de l'entreprise. Pour cette raison notamment, les gestionnaires sont plus enclins à laisser aller en sous-traitance les activités périphériques plutôt que celles qui revêtent une importance indéniable pour leur organisation. Effectivement, les activités critiques bénéficient généralement d'efforts en investissements tandis que les activités périphériques sont sujettes à des stratégies d'immobilisation ou de réduction d'investissements (Quélin et Duhamel 2003 : 9). Bref, les entreprises sont généralement portées à sous-traiter leurs activités à plus faible valeur ajoutée et à garder la maîtrise de leurs activités à plus forte valeur ajoutée (Millberg, 2004).

Effectivement, la décision de sous-traiter peut émaner d'une volonté organisationnelle de « se recentrer sur les activités qui dégagent la plus forte valeur ajoutée et focaliser les ressources humaines et capitalistiques sur les activités clés de l'entreprise » (Quélin et

Duhamel 2003 : 9). Le recours à la sous-traitance peut donc poursuivre des fins de focalisation sur les compétences clés de l'entreprise. Dans une telle optique, l'organisation offrira en sous-traitance ses activités périphériques et se concentrera sur ses activités essentielles (Quélin et Duhamel, 2003). « Impartir certaines fonctions de l'entreprise ou sous-traiter la production de composants ou sous-systèmes offre des avantages [...] cette stratégie force l'entreprise à se concentrer sur ses activités principales, celles pour lesquelles elle dispose d'un avantage compétitif distinctif » (Pralahad et Hamel 1990 cité par Patry 1994 : 17).

1.2.2. Ampleur du phénomène de sous-traitance

Les pratiques de sous-traitance ne sont pas propres au nouveau millénaire. Les discussions accrues et les questions liées à ces modes de production en font par contre un sujet actuel. Dans certains secteurs d'activités, la sous-traitance se pratique depuis plusieurs années, par contre pour d'autres, elle est en pleine émergence.

« Dans certaines branches d'activité économique(...) le travail en sous-traitance est utilisé depuis des décennies, tandis que dans d'autres industries manufacturières et de services, notamment le textile, l'industrie du vêtement,..., il s'agit d'une pratique relativement récente » (BIT 1997 : 16-17).

La sous-traitance outre frontière n'est pas non plus un phénomène nouveau. En effet, la délocalisation industrielle vers les pays à faible niveau de salaire fait depuis longtemps partie des stratégies de production des organisations occidentales (Garreau et Collet, 1997). Ce phénomène s'est notamment accentué dans l'industrie manufacturière au début des années 1970. Dès lors, cette pratique permettait aux entreprises manufacturières américaines d'augmenter leur marge de profits car la main-d'œuvre non qualifiée était abondante et relativement moins coûteuse dans certains pays d'Asie, notamment (Lee, 2004 :1).

L'ouverture des marchés force les entreprises à être de plus en plus compétitives et le modèle économique actuel dans lequel elles évoluent leur demande une plus grande flexibilité (Atkinson 1987). Cet environnement fortement concurrentiel a donné un nouveau souffle au phénomène sur lequel nous nous penchons. De plus en plus d'activités ou de services sont sous-traités au sein des entreprises manufacturières notamment (Halley, 2000; Jalette, 2004). Cette section expose donc l'ampleur de la sous-

traitance selon une recension des études empiriques portant sur le sujet.

La première étude qui nous permet de montrer l'ampleur de cette pratique est celle qui fut menée en 2000 par Halley. Cette enquête par questionnaire a été menée auprès de 13 300 entreprises membres de la Fédération (FCEI) au Québec, en Ontario, dans les provinces de l'Ouest et de l'Atlantique. Les questionnaires de 1952 entreprises ont été retournés. Les entreprises répondantes oeuvrent principalement dans les secteurs manufacturier, du transport et de certains sous-secteurs des services. L'étude cherchait à dépeindre certaines caractéristiques des activités de sous-traitance développées au sein de ces entreprises. Les résultats montrent notamment que 66,9% des firmes interrogées octroient des contrats en sous-traitance et que 64,2% des répondants agissent eux-mêmes à titre de sous-traitant pour une autre entreprise. Le pourcentage d'entreprises qui affirment avoir eu recours à la sous-traitance ou avoir effectué des contrats en sous-traitance pour une autre entreprise s'élève à 80,4%. Selon les résultats de l'enquête pancanadienne menée par Halley (2000 :23), les activités telles l'entretien ménager (70,2 %), l'administration de la paie (80,2%) et le transport (61,3%) sont les plus couramment confiées en sous-traitance au Québec. On remarque qu'au Canada, les activités susceptibles d'être considérées par les dirigeants comme des activités dites critiques (par exemple la recherche et le développement ou les activités liées à la production) sont confiées en sous-traitance dans une moins grande proportion, soit respectivement à 31,7 % et à 37,4 %.

Une plus récente étude, menée par Jalette (2004) corrobore un certain nombre des résultats de Halley (2000). Cette enquête téléphonique a été effectuée auprès de 440 établissements québécois et 405 établissements ontariens, concentrés dans les quatre sous-secteurs manufacturiers suivants : (1) fabrication primaire, (2) fabrication secondaire, (3) fabrication tertiaire à forte intensité de main d'œuvre et (4) fabrication tertiaire à forte intensité de capital. Les résultats obtenus par cette enquête montrent que 98,5 % des établissements syndiqués au Québec sous-traitent au moins une activité ou agissent à titre de sous-traitants, comparativement à 96% en Ontario (Jalette, 2004 :81). Cette étude (Jalette, 2004 :84) cible également les activités les plus confiées à l'externe. Les résultats montrent qu'une importante proportion des établissements québécois issus du secteur manufacturier sous-traite, en tout ou en partie, les activités de services alimentaires (84,1%), de transport des produits (81%), le gardiennage (52%) et l'entretien ménager (49,4%).

À la lumière des résultats présentés par les études menées sur la sous-traitance, l'ampleur de ce phénomène semble établie, entre autres dans le secteur manufacturier.

De manière générale, la littérature semble plus dépourvue de mesures explicites de la fragmentation internationale de la production sous-tendue par la sous-traitance internationale. Pour cette raison, les économistes ont développé certaines approches pour en évaluer l'ampleur et toutes en viennent à la même conclusion : « *le phénomène s'est affirmé au cours de la dernière décennie pour prendre des proportions significatives dans la production industrielle* » (Millberg, 2004). Particulièrement, on observe que la fragmentation mondiale de la production est bien établie dans plusieurs secteurs d'activités, notamment dans les secteurs du textile et de l'habillement, du matériel de transport, des machines, des biens de consommation et des services (Millberg, 2004)

Une étude récente, menée par le Conference Board du Canada (2005), s'est penchée sur les entreprises canadiennes et leurs dirigeants en regard des délocalisations. Les entreprises ont été sélectionnées parmi les 500 entreprises identifiées par *The Financial Post's Top 500 businesses*, parmi les 10000 entreprises présentes dans le *Report on Business's Top* ainsi que parmi les membres du Conference Board. Les résultats présentés sont basés sur les réponses de 132 organisations canadiennes privées, ciblées comme les plus sujettes à avoir recours à des sous-traitants internationaux dans leurs stratégies de production. Les entreprises canadiennes semblent intégrer le recours à des sous-traitants internationaux dans leur stratégie d'affaires et de développement dans une proportion de 42%. Les entreprises sondées identifient les activités les plus confiées en sous-traitance internationale : activités manufacturières (26%), haute technologie (15%), maintenance des systèmes informatiques (15%) et support aux usagers (13%). Le recours aux sous-traitants internationaux pour des activités telles les ressources humaines (7%) ou les services financiers (4%) sont, pour leur part, les moins fréquemment données en sous-traitance internationale.

Les résultats de l'étude du Conference Board (2005) montrent que près de 48% des activités effectuées à l'extérieur du pays sont considérées comme centrales à l'entreprise (*core to the business*). Les activités jugées périphériques sont, pour leur part, identifiées comme étant confiées à des sous-traitants internationaux (ou encore délocalisées) à 37%. Les activités stratégiques ne le sont que dans une très faible importance, soit 17%. Ces résultats peuvent s'expliquer par deux raisons majeures :

« First, businesses may believe that potential benefits (e.g. costs savings, service improvement, access to expertise) associated with offshoring outweigh the risks associated with letting go of a core part of the business. Second, the risk (e.g., unreliable delivery, poor quality) associated with offshoring may not outweigh the potential benefits. » (Conference Board, 2005:4)

Les projections de sous-traitance internationale faites par les répondants pour les trois prochaines années se concentrent surtout dans le secteur manufacturier où 15 % projettent une augmentation ainsi que dans le secteur de la haute technologie. Cette situation peut notamment s'expliquer *« by the perceived maturity and risk associated with dealing with available suppliers. Manufacturing and high-technology processes and functions have been offshored for some time and suppliers are well established, their successful management practices are well known. »* (Conference Board, 2005:3). Selon cette étude, les dirigeants des entreprises semblent vouloir augmenter le volume des activités liées aux ressources humaines et aux services financiers confiées en sous-traitance internationale, soit respectivement par une augmentation planifiée de 14% et de 25%.

En résumé, la sous-traitance domestique est plus répandue que la sous-traitance internationale et la nature des activités sous-traitées sont légèrement différentes.

1.2.3 Théories et déterminants du recours à la sous-traitance

Plusieurs théories économiques sont utiles pour approfondir notre compréhension du recours à la sous-traitance. Dans cette section, nous débutons en présentant les principales théories économiques susceptibles d'expliquer le recours à de telles pratiques au sein des organisations. Par la suite, nous exposons les déterminants spécifiques du recours à la sous-traitance.

1.2.3.1. Théories de sous-traitance

A) Avantage comparatif vs avantage compétitif

Avec l'ouverture des marchés au commerce international, des changements significatifs se sont opérés. Cette modification des marchés affecte les entreprises qui sont portées à fragmenter leur production en plusieurs étapes (Millberg, 2004; Berger, 2006). Ces nouvelles données mettent à l'épreuve la théorie économique traditionnelle de l'avantage comparatif, pour expliquer les échanges et les investissements étrangers directs. L'accélération des mouvements internationaux de capitaux et des échanges de biens intermédiaires donne lieu à une nouvelle théorie économique de concurrence, fondée sur les avantages absolus et la meilleure localisation possible de la production des biens et services. De plus, la théorie de l'internalisation est appelée à glisser vers une formulation d'une théorie de l'externalisation.

La théorie de l'avantage comparatif est donc fondée sur le principe qu'un pays se spécialisera dans la production ou encore dans l'exportation d'un bien pour lequel il aura un avantage relatif de productivité supérieure, par rapport aux pays étrangers (Millberg, 2004). En d'autres mots, *« le libre-échange sera bénéfique et équilibré pour tous les pays, même pour ceux qui ont les coûts les plus élevés dans tous les secteurs »* (Millberg, 2004 :59). Les postulats de cette théorie sont à l'effet qu'il n'existe pas de mobilité internationale du capital. Conséquemment, les dirigeants d'entreprises se contenteront d'un moindre rendement dans leur pays plutôt que de bénéficier d'investissements plus avantageux à l'étranger. (Millberg, 2004 :60). Avec l'introduction de la mobilité du facteur de production dans la théorie du commerce international, la théorie de l'avantage comparatif perd de sa validité.

Aujourd'hui, l'existence de la mobilité du capital est incontestable. La division internationale du travail et l'orientation des échanges sont déterminées par l'intérêt de la localisation. (Millberg, 2004). Si l'on accepte que le capital circule librement, « *un bien ne sera produit que là où c'est le plus rentable, en général là où les coûts unitaires du travail sont les plus bas* » (Millberg, 2004 :60). Cette logique économique selon laquelle tous les pays sont en compétition les uns avec les autres, est appelée la logique de l'avantage compétitif. Ainsi, le principe en jeu ne sera plus celui de l'avantage relatif, mais bien celui de l'avantage absolu (Millberg, 2004). Par exemple, si tous les facteurs de production sont les plus bas dans un certain pays et que rien n'empêche leur mobilité, toutes les activités économiques se concentreront dans ce pays (Caves, 1982 :55 cité dans Millberg, 2004 :60). Dans ces conditions, on comprendra l'importance des investissements étrangers, la concurrence entre les États pour les obtenir et l'intérêt pour les entreprises d'y recourir.

B) Fragmentation verticale et horizontale

Il existe deux types d'investissements étrangers directs : (1) les investissements étrangers directs horizontaux et (2) les investissements étrangers directs verticaux. Les premiers visent à conquérir un marché et à implanter à l'étranger de nouvelles capacités de production. L'écoulement de cette production sera, en majeure partie faite sur place. Ce type d'investissements horizontaux, s'il existe bel et bien un marché pour le produit, pousseront les entreprises à s'implanter près du marché actuel ou potentiel, dans le cas où l'implantation à l'étranger est plus rentable que l'exportation du produit. Les organisations qui optent pour la fragmentation horizontale répliquent habituellement le même processus de production dans différents pays pour notamment éviter les tarifs douaniers et les coûts de transport (Bognanno, Keane et Yang, 2005) par l'établissement de filiales ou par des partenariats.

Les investissements étrangers verticaux ont eux, pour objet « *d'établir des relations plus efficaces en amont, qu'ils s'agissent de conditions de production ou de l'approvisionnement en ressources naturelles. Cette recherche d'efficacité se traduit par l'expatriation de moyens de production dans le but de faire baisser les coûts.* » (Millberg, 2004 :50). La fragmentation verticale de la production chez les entreprises multinationales a donc plutôt trait à « *the fragmentation of the production process accross countries to take advantage if factor price differentials, by locating unskilled labor-intensive parts of process in low-wage countries* » (Bognanno, Keane et Yang, 2005: 173).

Les entreprises organisent également leur production autour d'une séquence de fabrication qui leur permet de décomposer leurs activités, que l'on nomme chaîne de valeur (Porter 1990, Andreff 2003). Selon cette séquence, chaque usine de l'entreprise occupe donc une place au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise en fonction du rôle qu'elle y joue en matière d'opération et de fabrication (Gereffi 2005). L'usine peut alors se situer en amont au sein de la chaîne de valeur, en produisant pour les autres usines de la même compagnie ou s'y situer en aval, en utilisant la production des autres usines pour ses propres opérations.

Bref, la logique économique des investissements internationaux fait partie des facteurs expliquant les décisions de sous-traitance internationale (Roberts, 2004).

C) Internalisation et externalisation

Selon Coase (1937), les entreprises sont confrontées à deux choix : *faire ou faire faire* (*make or buy*). L'internalisation réfère au choix de l'entreprise de « *faire* » et repose sur la décision de l'entreprise de conserver en son sein les opérations. Encore aujourd'hui, les avantages de l'internalisation expliquent les investissements étrangers directs (Dunning, 2000; Millberg, 2004). Une entreprise qui privilégie son développement par une stratégie d'internalisation sera portée à délocaliser sa production en s'installant dans un autre pays sous la même bannière plutôt que de recourir à des sous-traitants internationaux (délocalisation interne). Dans ce cas, « *les entreprises qui ont la maîtrise d'un tel actif tirent un profit supérieur en étendant leurs activités plutôt qu'en achetant à une autre entreprise un produit situé en amont, en aval ou à l'horizontal de leur activité principale* » (Millberg, 2004 :51).

À l'inverse, l'externalisation correspond au choix de l'entreprise de « confier » une partie de l'organisation de ses activités à une autre organisation. L'organisation qui opte pour cette stratégie d'affaires entretiendra des liens d'affaires notamment avec des sous-traitants internationaux pour la réalisation de certaines activités.

Mais sur quelle base l'entreprise décidera-t-elle d'opter pour l'internalisation ou pour l'externalisation? Le contexte économique actuel favorise l'externalisation, associée à la croissance des profits (Millberg, 2004 :78). Effectivement, les entreprises réduisent leur champ de compétences pour se concentrer sur leurs compétences de base , entraînant l'externalisation d' un nombre de plus en plus élevé d'activités et s'en remettent souvent,

pour le reste, à la sous-traitance (Millberg, 2004; ICEM, 2004). Nous y reviendrons. La production mondialisée aura donc tendance à être de plus en plus externalisée si les coûts sont plus faibles et la flexibilité plus grande que ce que permettent les opérations internalisées (Millberg, 2004 :65). Ces décisions stratégiques reposent donc sur une évaluation économique des coûts. Ainsi, si les coûts de la réalisation d'une activité de production à l'externe (coûts du contrat de sous-traitance et coûts de transaction) sont inférieurs à ceux impliquant la réalisation de la même activité à l'interne (coûts de production et de main-d'œuvre), il sera préférable, économiquement parlant pour l'entreprise, d'externaliser cette activité (Sclar, 2000). La littérature met en évidence l'importance de bien considérer les coûts de transaction, c'est-à-dire les coûts de transiger à l'extérieur de l'entreprise, sur le marché (recherche et négociation avec le sous-traitant, suivi et contrôle de l'exécution du contrat, etc.), coûts qui n'existent pas quand l'entreprise réalise l'activité à l'interne (Coase, 1937).

En résumé, on peut voir que, pour les théories présentées dans cette section, la décision de sous-traitance est généralement prise suivant une logique où le rôle des coûts est déterminant.

1.2.3.2 Déterminants de la sous-traitance

Dans cette section, nous allons traiter des différents déterminants et motifs patronaux du recours à la sous-traitance. Tout d'abord, le modèle des déterminants de la sous-traitance que nous présentons se base sur celui élaboré par le Bureau International du Travail (1997). Cette section est basée sur une synthèse des déterminants identifiés dans les différentes sources de littérature spécialisée sur le sujet.

Selon le BIT (1997), dans son rapport général sur le travail en sous-traitance, les déterminants du recours en sous-traitance se scindent en deux catégories : (1) déterminants internes et (2) déterminants externes. Les premiers réfèrent à l'environnement interne de l'entreprise (par exemple : le besoin d'expertise). Ces facteurs internes peuvent donc être, dans une certaine mesure, contrôlés par les dirigeants de l'entreprise. Les seconds ont trait à l'environnement externe de l'entreprise (par exemple : la concurrence). La section présente porte sur ces déterminants. Le Tableau I.I fait une synthèse des déterminants dont nous traiterons.

TABLEAU I.I
Déterminants du recours à la sous-traitance

RECOURS À LA SOUS-TRAITANCE
DÉTERMINANTS INTERNES
Augmentation de la flexibilité
Focalisation sur les activités critiques de l'entreprise
Réduction des coûts de main-d'oeuvre et/ou des coûts de production
Besoin d'expertise et/ou main-d'oeuvre spécialisée et accès à une technologie spécialisée (à la fine pointe) non disponible à l'interne
Augmentation de la qualité des produits et/ou des services et augmentation de la fiabilité des délais de livraison des produits
Présence syndicale
DÉTERMINANTS EXTERNES
Ajuster la production aux fluctuations de la demande des produits et des services
La concurrence

A) Déterminants internes

Selon divers auteurs, l'atteinte de flexibilité organisationnelle est considérée comme un gage de performance pour les entreprises (Atkinson, 1987; Kalleberg, 2001). Ainsi, les entreprises qui réussissent à adopter ce nouveau modèle de production bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif, notamment en raison de leur capacité d'ajustement à la demande du client (Bélanger, Giles et Murray, 2003)

Les travaux d'Atkinson (1987 : 177) identifient quatre types de flexibilité organisationnelle : (1) la distanciation, (2) la flexibilité numérique, (3) la flexibilité fonctionnelle et (4) la flexibilité salariale. La stratégie de distanciation (que constitue la sous-traitance) réfère à la mutation du contrat de travail en des contrats commerciaux; il s'agira plus précisément à offrir des contrats à des entreprises sous-traitantes plutôt que d'offrir des contrats de travail à des salariés (Atkinson, 1987 : 171), ce qui rend plus flexible la gestion du facteur travail dans l'entreprise. Une entreprise qui opte pour la sous-traitance augmentera sa flexibilité numérique et sa flexibilité fonctionnelle. Une organisation peut, dans le premier cas, aller chercher chez des sous-contractants les ressources nécessaires pour répondre

à une demande accrue dans une période de pointe (Atkinson, 1987) ou ce que nous avons appelé sous-traitance de capacité. En agissant de la sorte, les dirigeants de l'entreprise disposent, selon les fluctuations de la demande pour leurs produits et services, d'effectifs additionnels, et sont en mesure d'adapter le niveau d'emploi au volume de travail, selon les périodes (Atkinson, 1987 :169). Le dernier type de flexibilité évoqué par Atkinson (1987), est la flexibilité fonctionnelle. Elle permet à l'employeur d'aller chercher à l'externe les compétences non disponibles à l'interne. Cette sous-traitance est dite de spécialité.

La recherche de flexibilité organisationnelle représente donc un déterminant patronal non négligeable dans le recours à la sous-traitance, ce qui est confirmé par les résultats de l'étude de Halley (2000), qui abondent en ce sens. Effectivement, 69,4% des répondants à cette étude (n=1952) ont affirmé sous-traiter par besoin de flexibilité.

Un employeur peut aussi décider de recourir à la sous-traitance dans le but de se concentrer sur les activités critiques de son entreprise (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997; Halley 2000 ; Outsourcing Institute 2002; Quélin et Duhamel 2003). Comme nous l'avons souligné précédemment, les résultats se dégageant des études de Jalette (2004) et de Halley (2000) attestent de la tendance des employeurs à vouloir se concentrer sur leurs activités critiques et à sous-traiter leurs activités moins essentielles.

Comme l'ont déjà mis en évidence les théories de la section précédente, le facteur coût joue un rôle important dans la décision d'octroyer une activité en sous-traitance. L'étude réalisée par Halley (2000 :27) indique d'ailleurs qu'une majorité des entreprises interrogées sur la sous-traitance qui s'effectue dans leur établissement l'explique par « *la diminution de certains coûts liés à la main-d'œuvre* », à 54,9%. Pour certains (BIT 1997; Perry 1997), il semble que les coûts liés à la main-d'œuvre sont la raison la plus importante aux yeux de l'employeur dans sa décision de requérir ou non les services d'un sous-traitant. À cet effet, l'étude d'Abraham et Taylor (1996) identifie la présence de la réduction des coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux comme faisant partie des trois principales raisons pour l'employeur de sous-traiter certaines activités. Effectivement, les entreprises dont les coûts salariaux sont élevés, peuvent être tentées de recourir à la sous-traitance afin de réduire leurs coûts de main-d'œuvre (Abraham et Taylor 1996). Dans les entreprises syndiquées, les coûts de main-d'œuvre (salaires et avantages sociaux) sont souvent plus élevés que ceux d'une entreprise sans présence syndicale (Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002). Dans ce contexte, la présence d'un

syndicat peut donc représenter, un motif pour l'employeur d'avoir recours à la sous-traitance (Perry, 1994). Nous y reviendrons.

Un employeur peut également vouloir recourir à la sous-traitance lorsqu'il ne dispose pas, à l'interne, de la main-d'œuvre ou encore de la technologie spécialisée dont il a besoin. Ce motif de recours à la sous-traitance correspond notamment au type de sous-traitance spécialisée identifiée par Holmes (1986) et Martin (1992) (section 2.1.1). À cet effet, les études d'Abraham et Taylor (1996) ainsi que celle de Halley (2000), montrent que les entreprises ont effectivement recours à la sous-traitance pour pallier au manque de main-d'œuvre ou de technologie spécialisées. Tout d'abord, l'étude menée par Abraham et Taylor (1996), auprès de 2700 établissements du secteur manufacturier, montre que les besoins pointus en expertise ou en technologie sont des déterminants importants, sinon les plus importants, dans le recours à la sous-traitance (Abraham et Taylor 1996 : 415). Les résultats de l'enquête effectuée par Halley (2000) abondent dans le même sens : *« l'octroi de contrats auprès de sous-traitants serait expliqué par l'accessibilité à une expertise et à des compétences de niveau supérieur et ce dans une proportion de 66,8 % à travers le Canada et de 57,3 % au Québec »* (Halley 2000 : 27).

La sous-traitance peut être une avenue intéressante pour certaines entreprises pour d'autres motifs que ceux exposés précédemment. Par exemple, une entreprise peut sous-traiter afin d'augmenter la qualité de ses produits et services ou encore afin d'augmenter la fiabilité des délais de livraison de ses produits (Perry 1997 ; Sharpe 1997). Les résultats des études menées par Halley (2000) et de Jalette (2004) montrent que le transport est une des activités les plus sous-traitées au Canada et au Québec. Ce qui peut être indicatif de la volonté de diminuer les délais de livraison pour les entreprises, dans leurs décisions de recourir à la sous-traitance.

Bref, comme le résumait bien Caprile et Llorens (2000 :4) : *« la motivation première de la sous-traitance réside dans la recherche d'une spécialisation maximale dans les activités à haute valeur ajoutée, avec les risques les plus faibles et aux coûts les plus bas possibles »*.

B) Déterminants externes

Selon la littérature, deux déterminants externes à l'entreprise peuvent influencer les entreprises à sous-traiter (BIT 1997) : (1) les fluctuations de la demande pour les produits ou services, (2) la concurrence à laquelle fait face l'entreprise.

Les fluctuations de la demande pour les produits et les services sur le marché des biens et services ont des effets sur le recours à la sous-traitance :

« Les fluctuations de la demande de marchandises et de produits de base, qui caractérisent toute économie de marché, notamment lorsque les temps sont incertains, peuvent amener les employeurs à compter sur la main-d'œuvre occupée en sous-traitance pour servir d'appoint aux travailleurs qu'ils emploient directement » (BIT 1997 : 17).

Ce déterminant externe à l'entreprise fait référence à la sous-traitance de capacité (Holmes, 1986; Martin, 1992). Les fluctuations de la demande pour les produits et les services s'inscrivent dans les principaux motifs de recours à la sous-traitance dans les entreprises: *« Some firms may be able to smooth the flow of in-house work by contracting out peak period tasks »* (Abraham et Taylor 1996 : 397). L'étude de Halley (2000 :27) montre que, dans une proportion de 58,7%, *« le besoin de faire face à l'augmentation de la demande »* est cité par les entreprises répondantes pour expliquer le recours à la sous-traitance. Ainsi, lorsque les entreprises sont incapables de répondre à la demande pour leurs produits ou services, elles peuvent décider de recourir à des sous-traitants pour pallier à la situation (sous-traitance de capacité).

Un dernier facteur pouvant influencer les entreprises dans le recours à la sous-traitance est la concurrence (BIT, 1997). La concurrence est susceptible de déterminer le recours à la sous-traitance puisqu'il s'agit d'une forme d'organisation de la production et du travail qui permet de réduire les coûts (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Halley 2000), tout en produisant des biens et services de façon efficace (Sharpe 1997 ; Perry 1997).

En résumé de la section qui se termine, selon la théorie économique, nous pouvons dire que les coûts d'internalisation ainsi que ceux reliés à la localisation des opérations expliquent en bonne partie les décisions des entreprises. Par contre, d'autres facteurs moins liés à cette théorie sont aussi mentionnés dans la littérature.

Nous nous sommes concentrés sur la sous-traitance afin de bien saisir les tenants et les aboutissants qui influencent la stratégie syndicale ainsi que pour nous permettre de bien connaître et de bien situer l'objet de l'intervention syndicale.

Après nous être penchés sur les principaux déterminants du recours à la sous-traitance, nous nous penchons sur les réactions syndicales.

1.2.4. RÉPONSES SYNDICALES ET SOUS-TRAITANCE

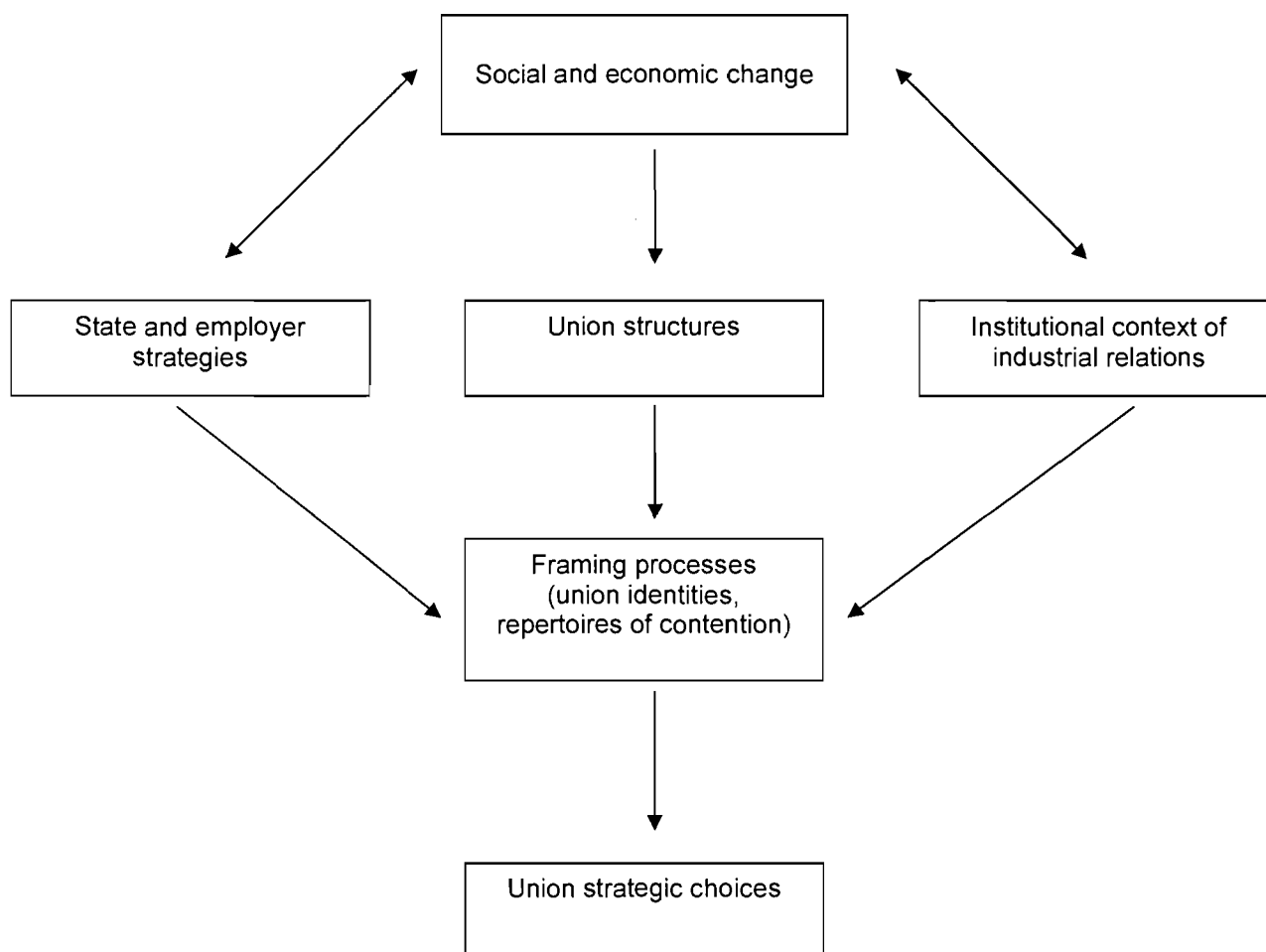
Pour les fins de cette recherche, les réactions syndicales sont prises ici dans un sens large. Nous nommons alors réactions syndicales l'ensemble des positions et actions adoptées par le syndicat local en réponse à la sous-traitance. Ces réactions sont considérées comme étant la réponse syndicale à la sous-traitance. Dans cette section, nous traitons en détail des déterminants des différentes positions et actions mises en place par le syndicat local en réponse à la sous-traitance.

Comme nous en avons fait état précédemment, les employeurs décident de plus en plus de sous-traiter (voir section 1.2) La sous-traitance étant une initiative patronale, les syndicats s'adaptent et réagissent à cette stratégie de l'employeur, qui bouleverse leur environnement. La littérature présentée ci-dessous dépeint le tableau des différentes réactions syndicales possibles en matière de sous-traitance.

Frege et Kelly (2003) ont développé un modèle de choix stratégique pour l'acteur syndical. Leurs travaux se basent sur une étude effectuée dans cinq pays : quatre pays européens (Italie, Allemagne, Espagne, Angleterre) et les États-unis. Leurs travaux (2003) considèrent l'acteur syndical comme étant proactif et capable d'élaborer des stratégies : « *we start from the premise that unions have some discretion in how to react to their changing environments* » (Frege et Kelly, 2003:1). Ainsi, l'acteur syndical n'est pas passif et peut faire des choix stratégiques différents, selon le contexte. Les chercheurs proposent un modèle supposant que la réponse syndicale face aux changements est déterminée par (1) les changements économiques et sociaux, (2) le contexte institutionnel des relations industrielles, (3) les stratégies de l'employeur et de l'État et finalement (4) la structure syndicale (Frege et Kelly, 2003 :13). Leur analyse suggère que ces facteurs explicatifs des stratégies syndicales ne sont pas mutuellement exclusifs mais bien qu'ils interagissent entre eux (voir Figure 1.3).

Le premier déterminant comprend les tendances dans les structures économiques du marché du travail et du marché des biens et services (Frege et Kelly, 2003 :13). Le second, le contexte institutionnel, réfère aux structures de négociations collectives, lois du travail, politiques relatives à l'arbitrage ainsi qu'au système politique en place (Frege et Kelly, 2003 :14). Le troisième déterminant identifié porte sur les stratégies développées par les employeurs et par l'État. Il représente un facteur explicatif important: « *as the political economy literature convincingly shows, employers and governments have different strategies over time and across different countries, and these help shape union responses* » (Frege et Kelly, 2003:14). Le recours à la sous-traitance représente à notre avis une Décision patronale susceptible d'entraîner une réponse syndicale. Quatrièmement, la structure syndicale évoque la structure horizontale et hiérarchique présente dans l'organisation syndicale (Frege et Kelly, 2003 :14). Finalement, le modèle de ces auteurs introduit une variable intermédiaire, appelée « *framing processes* » (Frege et Kelly, 2003 :12). Cette variable de leur modèle représente l'analyse que fait l'acteur syndical des changements qui s'opèrent dans son environnement : le perçoit-il comme étant une menace ou encore comme une opportunité de changement (Frege et Kelly, 2003 :14). Selon les chercheurs, cette variable concerne surtout le processus d'analyse de l'environnement et des changements qui s'opèrent dans l'organisation du travail et de la production, qui mèneront le syndicat local à l'adoption d'une stratégie.

FIGURE 1.2: Modèle des choix stratégiques syndicaux



*Source: Frege & Kelly, 2003:13

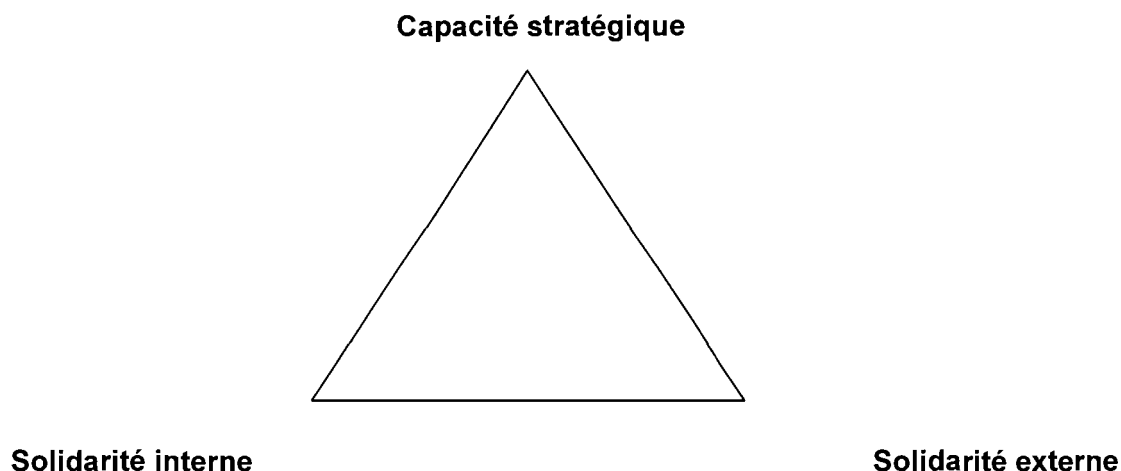
Pour leur part, les chercheurs Lévesque et Murray (2002; 2003; 2005) se sont intéressés à l'impact de la mondialisation sur le pouvoir des syndicats locaux. Selon ces auteurs, la mondialisation est un processus qui implique de profonds enjeux pour l'action syndicale (Murray, Lévesque et Vallée, 2000). Ils vont à l'encontre de la thèse dominante qui postule que la mondialisation tend à diminuer de manière significative le pouvoir des syndicats (Sklair, 1998). Bien sûr, la mondialisation déstabilise l'équilibre des pouvoirs entre les employeurs et les syndicats. Dans un tel contexte, la marge de manœuvre des syndicats locaux en terme économique est réduite et leur pouvoir est affaibli mais, « *la capacité des syndicats de défendre les conditions de travail et de vie de leurs adhérents dépend invariablement de leur pouvoir* » (Lévesque et Murray, 2003 :4). Les syndicats ne

sont donc pas totalement démunis devant une telle conjoncture. C'est le développement des ressources de pouvoir de l'acteur syndical local qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs (Lévesque et Murray, 2003 :8).

Ces ressources de pouvoir (voir Figure 1.3) sont : (1) la capacité stratégique, (2) la solidarité interne et (3) la solidarité externe (Lévesque et Murray, 2003 :9). La première ressource de pouvoir réfère aux valeurs, aux intérêts et aux objectifs poursuivis par le syndicat local et concerne spécialement la capacité des leaders syndicaux à établir des enjeux prioritaires, à développer des projets et à mettre en œuvre des stratégies pour atteindre leurs objectifs (Lévesque et Murray, 2003 :9). La seconde ressource concerne globalement les relations entre les membres et leur syndicat (Lévesque et Murray, 2003 :9). La ressource de solidarité externe, pour sa part, renvoie à la capacité des syndicats locaux de tisser des liens élargis avec la communauté et de construire des mécanismes de coordination (horizontaux et verticaux) au sein de leur propre syndicat (Lévesque et Murray, 2003 :9). Ces trois ressources sont intimement liées les unes aux autres. Par exemple : l'adoption d'un nouveau projet par le syndicat local (capacité stratégique) découle du dialogue entre les membres et le syndicat (solidarité interne) à propos des objectifs à poursuivre. *«Ce qui est crucial, ce n'est pas tant le contenu du projet du syndicat à réaliser que son imbrication dans les aspirations des adhérents »* (Lévesque et Murray, 2003 :22). Si le syndicat et ses membres souhaitent réellement adopter ce projet, il est important pour le syndicat d'être en mesure de communiquer et d'échanger cette information à l'intérieur de sa propre structure syndicale tout comme à l'extérieur de celle-ci (solidarité externe).

Ces ressources de pouvoir peuvent donc être mobilisées par l'acteur syndical local à des degrés différents et utilisées de manières différentes. C'est d'ailleurs pourquoi le pouvoir des syndicats locaux demeure indéterminé et variable selon le contexte dans lequel les ressources sont mobilisées et selon l'utilisation et l'exploitation des différentes ressources à la disposition de chacun des acteurs (Lévesque et Murray, 2003). Bref, ce modèle suggère que *« le renforcement du pouvoir syndical sur le plan de l'établissement dans le contexte mondial passe par l'amélioration simultanée de ces trois ressources de pouvoir »* (Lévesque et Murray, 2003 :23).

FIGURE 1.3 : Les ressources de pouvoir syndical sur le plan de l'établissement



*Source: Lévesque et Murray, 2003 : 9

Comme nous l'avons vu, les syndicats disposent effectivement d'une certaine latitude pour réagir aux changements qui s'opèrent dans leur environnement (Frege et Kelly, 2003; Lévesque et Murray, 2003). Leur réaction ne sera donc pas univoque et variera selon les ressources de pouvoir dont ils disposent, selon le contexte et selon les stratégies déployées par l'employeur (Frege et Kelly, 2003; Lévesque et Murray, 2003). Concrètement, face aux changements comme la sous-traitance, visant une plus grande flexibilité (Atkinson, 1987) dans les milieux de travail, comment les syndicats réagissent-ils? Si la « *nécessité d'offrir des alternatives est une caractéristique fondamentale du syndicalisme en tant que force d'opposition (...)* » (Lévesque et Murray, 2003 :10), on remarque par contre que « *la priorité syndicale dans les récentes années, fut essentiellement de nature défensive : les syndicats (canadiens) ont surtout tenté de maintenir le niveau des salaires et des conditions de travail* » (Kumar et Murray, 2002 a). Ainsi, la présente section se penche spécifiquement sur les positions syndicales en matière de sous-traitance puis discute des différentes actions et moyens à la disposition des syndicats pour rendre ces réactions effectives.

1.2.4.1. Positions et actions syndicales

Une première étude portant sur la nature et la portée des innovations organisationnelles dans 511 usines du secteur de l'industrie métallurgique au Québec (Lapointe et al, 2001) élabore une typologie des différentes positions syndicales en matière de changements organisationnels. Quatre catégories de changements sont abordées dans l'enquête : (1) les groupes d'amélioration de la qualité, (2) les changements dans les tâches des employés, (3) les changements dans les tâches des employés de production et (4) les équipes de travail. Les résultats mettent en relief quatre positions distinctes que peuvent adopter l'acteur syndical dans le contexte de ces innovations organisationnelles : (1) s'opposer, (2) éviter de prendre position, (3) appuyer le changement ou (4) proposer sa propre conception (Lapointe et al., 2001 :15). Cette typologie s'appuie sur celle développée par Lapointe et Paquet (1994) visant à caractériser les positions syndicales suite à l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail : (1) défensive, (2) critique et réactive et (3) offensive. Les chercheurs ont interrogé la direction et les syndicats sur les positions syndicales adoptées lors de l'implantation des groupes d'amélioration de la qualité, lors de changements concernant les tâches des employés, lors de changements dans les tâches des employés de production et lors d'introduction d'équipes de travail. Les résultats montrent que les positions syndicales varient en lien avec le type d'innovations implantées dans les entreprises. Les syndicats semblent favoriser l'engagement proactif lors de modifications aux tâches des employés de métier (47,5%) et sont plus enclins à donner leur propre conception des changements lorsqu'ils sont liés aux tâches des employés de production (42,6 %) (Lapointe et Paquet, 1994)

La typologie proposée par Jalette (2005) reprend pour beaucoup celle utilisée dans l'enquête de Lapointe et al. (2001), mais porte sur les réactions spécifiques en matière de sous-traitance. Cette typologie a été développée à partir de constats dégagés de diverses recherches portant sur la sous-traitance dans le secteur manufacturier et dans le secteur municipal. Il appert que les réactions syndicales en matière de sous-traitance soient plus nuancées qu'une simple opposition stricte et qu'elles ne sont pas uniquement réactives. Ainsi, quatre types de réactions syndicales sont identifiées par le chercheur : (1) l'opposition, (2) la défensive, (3) l'abstention et (4) l'offensive.

Le premier type de réaction syndicale est basé sur le discours syndical officiel (Jalette, 2005). Effectivement « *it is well know that Canadian unions do not necessarily support*

management initiatives and may oppose them » (Lévesque et Murray, 2002:7). L'opposition syndicale peut notamment naître de la possibilité de conséquences néfastes pour les membres qu'elles représentent telles des pertes d'emplois ou encore des baisses de conditions de travail, par exemple. Cette opposition peut notamment se traduire par des moyens de pressions institutionnalisés tels la grève, les dépôts de griefs, les contestations judiciaires (Foster et Scott, 1998).

Le second type de réaction syndicale locale est la stratégie défensive. Cette dernière a pour objectif de protéger les salaires et les avantages sociaux des membres des syndicats (Kumar et Murray, 2001). Selon l'étude menée par Caprile et Llorens (2000 :20), ayant pour objet l'étude des réactions syndicales dans le secteur de l'automobile : *« Les syndicats ont manifesté, dans la plupart des pays, une réaction défensive face aux formes les plus directes de sous-traitance d'activités, en s'efforçant de réorienter la stratégie ou d'atténuer ses répercussions sur les travailleurs impliqués »*. Helper (1990) met aussi en relief, dans ses travaux, une seconde stratégie syndicale qui réfère directement à la capacité du syndicat de sécuriser le revenu des employés mis à pied, en raison de l'exécution de travaux en sous-traitance. De plus, d'après les contenus des conventions collectives (Jalette et Warrian, 2002) la stratégie défensive est la plus couramment utilisée par les syndicats canadiens (Jalette, 2005). Nous y reviendrons dans la prochaine section.

L'abstention est la troisième stratégie identifiée par Jalette (2005). Elle repose sur la non-implication du syndicat dans un processus de négociation de la sous-traitance (Foster et Scott, 1998). Ce type de réaction syndicale peut être caractérisé par la non-opposition à la sous-traitance. Par exemple, un syndicat peut ne pas s'opposer à la sous-traitance des tâches de nettoyage si les conditions de réalisation de cette tâche sont pénibles (Jalette, 2005 :4). Dans ces conditions, le syndicat serait mal vu de s'opposer à la sous-traitance. Cette réaction peut également être le résultat de l'absence d'une vision du syndicat:

« des syndicats ont laissé aller certaines activités à l'externe en raison d'une vision à courte vue ou même une certaine négligence. Par exemple, suite au départ d'un ouvrier spécialisé, les tâches qu'il accomplissait sont confiées à un entrepreneur externe sans que le syndicat ne s'oppose vraiment car personne à l'interne ne peut accomplir cette tâche. » (Jalette, 2005 :4)

La dernière stratégie pouvant être mise de l'avant par le syndicat local en matière de sous-traitance est une position offensive (ou proactive). Ce type de réaction prend généralement la forme de discussions entre l'employeur et le syndicat, ce dernier pouvant alors proposer des alternatives aux propositions de l'employeur. Comparativement à l'abstention, l'adoption d'une stratégie offensive (ou pragmatique) témoigne d'une vision des enjeux à long terme (Jalette, 2005 :5). Cette stratégie se démarque souvent par la mise en place d'un mécanisme où les parties sont invitées à discuter de sous-traitance ou par l'introduction d'un mécanisme qui permet aux membres de l'unité de soumissionner, au même titre que le sous-traitant, afin de garder à l'interne les travaux susceptibles d'être confiés en sous-traitance (Helper, 1990; Martin, 1992). Par cette stratégie, certains syndicats réussissent à conserver les activités à l'interne (Simpson et Hammel, 2005). À cet effet, l'exemple du secteur public est intéressant :

« The union is sometimes forced to act a vendor and submit bids for the public delivery of services. (...) By redefining the deliverables of the contract and by convincing management to change its financial assumptions, the union's bid for public operation beat those of three contending vendors »
(Simpson et Hammel, 2005:30)

En bref, pour réagir aux projets de sous-traitance de l'employeur, le syndicat local dispose d'un éventail de cinq positions: (1) s'opposer, (2) proposer des alternatives aux projets de sous-traitance, (3) tenter d'atténuer les conséquences sur ses membres, (4) accepter les projets de sous-traitance et (5) éviter de prendre position.

Au Québec, c'est par la négociation collective et les clauses négociées que les syndicats peuvent concrètement traduire leurs positions. La section suivante se penche particulièrement sur cet aspect.

1.2.4.2 Négociation et clauses de conventions collectives

Les syndicats ne cherchent pas toujours à empêcher, voire même, à s'opposer à la sous-traitance (Jalette, 2005). À ce sujet, Levine (1990) propose l'exemple des syndicats du secteur de la construction et du vêtement qui, plutôt que de limiter la sous-traitance, chercheront plutôt à étendre l'application des dispositions de leurs conventions collectives aux travailleurs des sous-traitants.

La voie la plus accessible aux syndicats pour encadrer la sous-traitance reste encore la convention collective. À cet effet, l'étude effectuée par Kumar et Murray (2001) indique que la restriction de la sous-traitance est effectivement un enjeu prioritaire de négociation pour une majorité de syndicats canadiens, soit pour 59,8% (n=112) des répondants. Ce sondage a été effectué auprès de 205 syndicats nationaux et internationaux de plus de 500 membres. L'échantillon est de 120 syndicats. Il est possible de noter une différence entre le secteur privé et le secteur public en matière de restriction de la sous-traitance. Effectivement, selon cette enquête, les syndicats présents dans le secteur privé considèrent en majorité qu'elle représente un enjeu prioritaire de négociation importante tandis qu'elle l'est moins dans le secteur public. Néanmoins, 53% des répondants affirment atteindre leur objectif de restriction de la sous-traitance de façon modérée et 32% (n=106) considèrent leur degré de réussite comme étant élevé pour limiter la sous-traitance par voie de négociation.

Les dispositions prévues aux conventions collectives sont souvent les résultats tangibles de la stratégie syndicale adoptée en matière de sous-traitance. On suppose généralement que les clauses de sous-traitance se situent sur un continuum allant de son acceptation à sa prohibition totale (Helper, 1990). Par contre, on remarque que rares sont les dispositions de conventions collectives relatives à la sous-traitance, interdisant complètement à l'employeur de sous-traiter. En effet, l'étude de Jalette et Warrian (2002) montre qu'en 2001, seulement 2,7% des conventions la prohibent en toutes circonstances. Le plus souvent, des dispositions intermédiaires encadrent le recours à la sous-traitance dans les entreprises. À cet effet, nous pouvons distinguer les dispositions prévoyant une interdiction de la sous-traitance assortie d'exception, de celles qui la restreignent en toutes circonstances (Sack et Poskanzer, 2001). Donc, entre les deux extrémités du continuum, les dispositions des conventions collectives en matière de sous-traitance peuvent la restreindre en regard (1) du type de travail voulant être sous-traité, (2) du moment où le travail peut être exécuté en sous-traitance, (3) de la manière dont le contrat de sous-traitance est octroyé, (4) du sous-traitant à qui le travail peut être accordé.

Selon les résultats de l'analyse de Jalette et Warrian (2002), sur les données du répertoire canadien des conventions collectives tenues à jour par la direction de l'information sur les milieux de travail de Développement des ressources humaines Canada, la sous-traitance est le plus souvent permise si elle n'occasionne pas de mise à pied ou de réduction des heures de travail pour les membres (46,4%). Une seconde conséquence de la sous-traitance fréquemment traduite dans les conventions collectives, est qu'un avis doit être

préalablement donné au syndicat (39,9%). Dans certains cas, la sous-traitance est aussi permise lorsque l'équipement ou la main-d'œuvre spécialisée requis pour effectuer un travail ne sont pas disponibles à l'interne (24,4%). On retrouve d'autres conditions à la sous-traitance dans les conventions collectives telles : la sous-traitance permise si le sous-traitant paye à ses employés le taux prévu à la convention collective des travailleurs de l'entreprise contractante, ou la sous-traitance permise si toute la convention collective des travailleurs de l'organisation donneuse d'ouvrage est appliquée à l'entreprise sous-traitante (Brody et Poirier, 1984)

1.2.4.3. Relations de travail

Si la sous-traitance est le plus souvent perçue comme étant un moyen de réduire les coûts de production, notamment les coûts liés à la main-d'œuvre (Abraham et Taylor, 1996 ; BIT, 1997 ; Perry, 1997 ; Halley, 2000 ; Caprile et Llorens, 2000) on sait aussi que les entreprises syndiquées ont souvent des coûts de main-d'œuvre (salaires et avantages sociaux) plus élevés que ceux d'une entreprise sans présence syndicale (Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002). Dans un objectif de réduction des coûts, la sous-traitance peut donc représenter un moyen pour contourner l'influence du syndicat (Helper 1990) et pour ne pas avoir à appliquer les conventions collectives (BIT 1997). Ainsi, le recours à la sous-traitance par l'employeur peut engendrer une diminution du pouvoir syndical. Parfois, il semble que la simple « menace » de sous-traitance peut amener le syndicat à obtempérer aux demandes de l'employeur. La « menace » peut devenir un objet de négociation qui impose une dynamique particulière dans le processus de négociation :

« ... on dispose de peu d'informations probantes sur l'efficacité de l'impartition, mais il est évident que la menace de l'impartition est efficace, car elle incite les parties à chercher ensemble de nouvelles mesures pour réduire les coûts (...) » (Warrian, 1996 :112 cité dans Jalette et Warrian, 2002 :72).

Les multinationales jouissent d'une mobilité géographique du capital et peuvent ainsi effectuer des comparaisons contraignantes entre leurs différents établissements notamment pour obtenir des concessions en regard des règles de travail (Lévesque et Murray, 2003 :5). Dans un tel contexte, le syndicat local est désavantagé et sa capacité à imposer des coûts économiques à l'employeur s'en trouve réduite (Lévesque et Murray, 2003 :5). Les syndicats doivent pourtant répondre à ces décisions patronales lors des négociations et tentent de combattre la sous-traitance notamment à cause de la menace

qu'elle peut représenter pour les emplois et les conditions de travail de leurs membres (Jalette et Warrian, 2003 :72).

En résumé, la sous-traitance représente un objet de litige entre les parties et apparaît comme un cas classique de confrontation en relation de travail puisque les intérêts des deux parties divergent. À travers le processus de négociation, les parties s'entendent sur les clauses de convention collective au sujet de la sous-traitance et, selon les circonstances, les syndicats adoptent différentes réponses et posent des actions variées en matière de sous-traitance pour tenter d'éviter les conséquences néfastes de la sous-traitance sur leurs membres.

1.4. PRINCIPAUX CONSTATS

La revue de littérature effectuée autour des deux concepts centraux de notre recherche nous permet de dégager certains constats en lien avec les trois aspects suivants : (1) la Décision patronale de sous-traitance, et (2) la stratégie syndicale en matière de sous-traitance.

D'une part, la revue de littérature portant sur la sous-traitance nous a permis de comprendre en profondeur cette Décision patronale, à en dégager les déterminants liés aux types d'activités : nous savons que les entreprises choisissent de sous-traiter les activités selon qu'elles soient critiques ou périphériques pour l'organisation (Atkinson, 1987; Patry, 1994; Quinn et Hilmer, 1994; Quélin et Duhamel, 2003). D'autre part, à la lumière des écrits, nous avons mis en relief les différents motifs patronaux de recourir à la sous-traitance. Ces motifs peuvent être internes ou externes (Atkinson, 1987; Abraham et Taylor, 1996 ; BIT, 1997; Perry,1997; Halley 2000 ; Caprile et Llorens, 2000; Outsourcing Institute 2002; Kalleberg, 2002; Quélin et Duhamel 2003). Mais surtout, la littérature montre, qu'au-delà des déterminants et des motifs pour lesquels la stratégie de sous-traitance est adoptée, son ampleur est indéniable et grandissante, particulièrement dans le secteur manufacturier (Halley, 2000; Jalette, 2004).

De telles décisions organisationnelles ont des conséquences sur les travailleurs. Les études et travaux portant sur les stratégies et réactions syndicales permettent principalement de comprendre que l'acteur syndical n'est pas un acteur passif (Frege et Kelly, 2003; Lévesque et Murray, 2003) et qu'il possède un éventail de possibilités de

réactions pour faire face aux innovations organisationnelles (Lapointe et al., 2001) ou à la sous-traitance (Jalette, 2005). Effectivement, les positions syndicales se situent sur un continuum allant de l'acceptation à la prohibition de la sous-traitance (Helper, 1990). À l'intérieur de ces deux extrémités, les syndicats cherchent à atténuer les conséquences de la sous-traitance sur les travailleurs, ils tentent de proposer des alternatives aux projets de sous-traitance de l'employeur et parfois évitent de prendre position. Le plus fréquemment, on remarque que les syndicats adoptent une stratégie d'opposition (Helper, 1990; Kumar et Murray 2003; Caprile et Llorens, 2001; Jalette, 2005) à la sous-traitance et tentent de conserver les acquis tout en essayant d'en atténuer les conséquences néfastes sur les travailleurs. Pour ce faire, le processus de négociation et les clauses de conventions collectives restent encore les moyens les plus utilisés par les syndicats pour encadrer la sous-traitance, même si d'autres moyens peuvent être déployés par les sections locales pour contrebalancer les projets ou les effets de la sous-traitance.

1.5. LA PROBLÉMATIQUE

La sous-traitance est une pratique adoptée par beaucoup d'entreprises au Canada notamment dans le secteur manufacturier (Halley, 2000; Jalette 2004). Souvent, les sous-traitants sont établis au Canada mais il semble que les entreprises canadiennes ont de plus en plus recours à des sous-traitants établis à l'étranger (Conference Board of Canada, 2005). Bien que ce phénomène soit connu depuis longtemps, il semble y avoir un intérêt accru pour ces pratiques (Conference Board, 2005). L'importance accordée à ce phénomène n'est plus à prouver quand on considère l'ampleur et la vigueur des débats entourant les délocalisations en Europe et aux États-Unis (Lee, 2004; Conference Board, 2005).

Ces débats ne sont guère surprenants considérant un certain engouement des firmes pour de telles pratiques, même en milieu syndiqué. Par exemple, Air Canada fait maintenant appel aux services d'une société située en Inde pour traiter les appels de perte de bagages. Suite à ce contrat octroyé en sous-traitance internationale, 52 agents, situés à Montréal, ont été touchés. Certains d'entre eux ont accepté une baisse de salaire afin de conserver leur emploi tandis que d'autres ont accepté l'offre de préretraite qui leur était proposée (La Presse, 2004). Dans un même ordre d'idée, en septembre 2004, Nike prenait la décision de déplacer sa production d'équipement de hockey autrefois fabriquée à St-Jérôme, en Chine. Si l'usine continue d'être le noyau de la recherche et du

développement, elle est tout de même passée de 1200 employés en 1994 à 58 à ce jour. (Le Devoir, 2004). Ces mouvements d'externalisation de la production dans le secteur manufacturier frappent de plein fouet les syndicats qui y sont historiquement bien implantés. Devant l'ampleur des pratiques de sous-traitance, de nombreux syndicats locaux ont eu à se positionner et à réagir.

La crise qui perdure dans le secteur manufacturier et les changements législatifs dénuant les travailleurs de la seule protection légale (autre que par convention collective) en matière de sous-traitance (modification de l'article 45 du Code du Travail du Québec), ne sont que des exemples qui nous poussent à nous questionner sur les positions et actions que prennent les syndicats pour faire face à l'ampleur établie des pratiques de sous-traitance. Comment les syndicats réagissent-ils en de telles circonstances? Sont-ils démunis de toute possibilité d'agir? Considérant que l'employeur a moins de latitude et que les coûts sont plus élevés en milieux syndiqués, ces derniers sont davantage une cible de choix pour la sous-traitance que les milieux non-syndiqués. Nous savons que les clauses de convention collective sont un moyen utilisé par le syndicat pour atténuer les effets de la sous-traitance sur les travailleurs. On note même une augmentation des clauses de conventions collectives traitant de sous-traitance au Canada depuis 1985 (Jalette & Warrian, 2002). Comment interpréter cette hausse? Les syndicats sont-ils plus méfiants ou sont-ils simplement plus exposés à de telles pratiques? Dans le secteur manufacturier, on ne peut nier la pression des économies à bas salaires sur la main-d'œuvre syndiquée ni l'omniprésence de la sous-traitance.

Malheureusement, on en sait peu sur les réactions syndicales adoptées dans de telles circonstances. Pourquoi certains syndicats s'opposeront fermement à la sous-traitance tandis que d'autres seront plus accommodants. Nous souhaitons donc identifier quelles sont les réactions mises de l'avant par l'acteur syndical local lorsqu'il est exposé à la sous-traitance. Nous confronterons aux faits la typologie de Jalette (2005), le contexte de l'organisation au sein de laquelle le syndicat local évolue ainsi que les ressources de pouvoir (Lévesque et Murray, 2003) dont il dispose.

Par ailleurs, à travers la littérature, il semble que l'angle d'analyse de prédilection pour traiter de la question de la sous-traitance repose essentiellement sur les motivations patronales d'y recourir (Halley 2000; Abraham et Taylor 1996). La littérature consacrée au phénomène aborde peu les enjeux que peut soulever une telle pratique pour l'acteur

syndical. Très peu d'études ont abordé la problématique de la sous-traitance sous l'angle des impacts sur l'institution syndicale locale (Jalette, 2005).

Nous souhaitons, par la question de recherche posée, comprendre l'acteur syndical dans l'élaboration de ses réponses, en réponse à des décisions patronales dans un contexte de sous-traitance. La pertinence scientifique de notre recherche se traduit par l'attention que nous porterons aux positions et actions syndicales déployées au niveau local, sujet qui, nous semble-t-il, n'a jamais directement fait l'objet d'études. Comment se traduisent les enjeux liés à la sous-traitance dans les réponses syndicales? Les syndicats adoptent-ils des réponses novatrices dans un tel contexte? Quels sont les déterminants importants dans l'élaboration de ces réactions?

La recherche proposée apporte des éléments de réponse à ces questions, et représente un premier pas pour combler le vide constaté dans la littérature et innove en abordant sous un angle nouveau ce phénomène de l'externalisation de la production et en devenant la première étude empirique d'envergure sur des enjeux déterminants pour les syndicats québécois.

Dans le prochain chapitre, nous exposons le modèle d'analyse développé pour les fins de notre recherche. Plus particulièrement nous traitons de notre modèle conceptuel, de notre modèle opératoire et enfin des propositions de recherche.

CHAPITRE 2

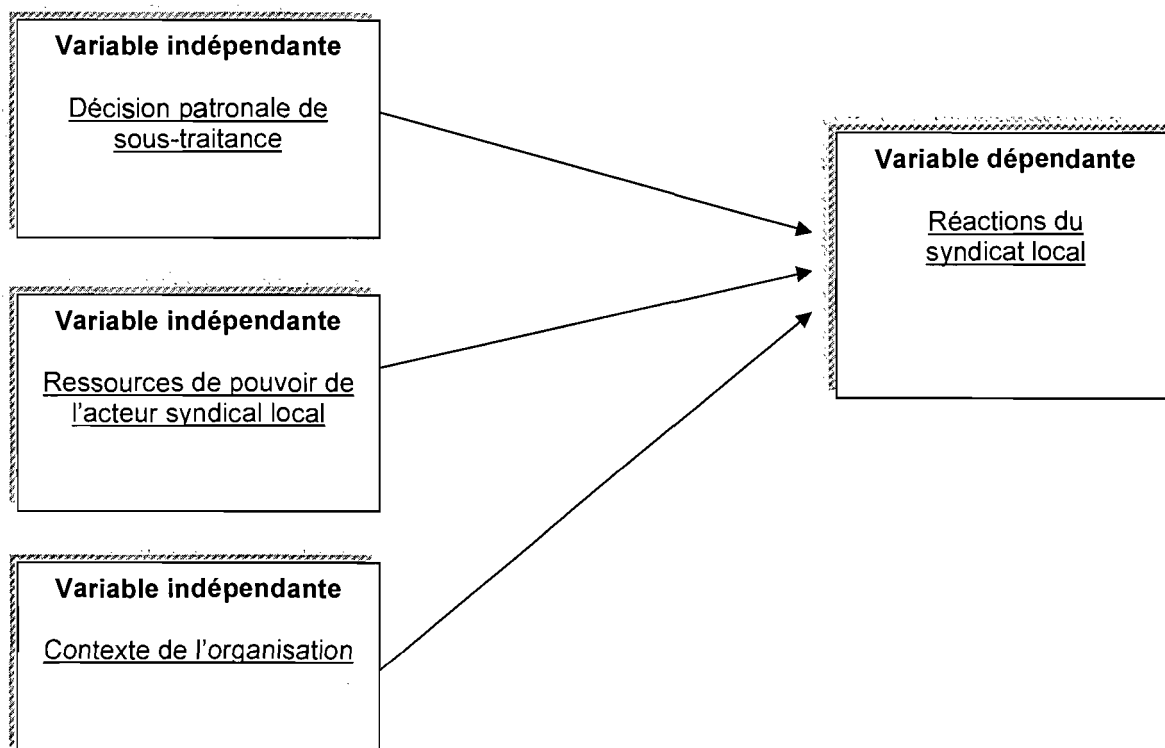
MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente le modèle d'analyse de la recherche. Il vise particulièrement la présentation des modèles conceptuel et opératoire de notre recherche qui permettent respectivement d'établir des relations entre les concepts qui composent notre recherche ainsi que d'identifier les indicateurs utiles à la mesure de ces concepts. Nous nous attardons également à la méthodologie de la recherche réalisée. Pour clore cette section, nous présentons nos propositions de recherche.

2.1 MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le modèle conceptuel de notre recherche s'inspire du modèle élaboré par Frege et Kelly (2003). Le modèle (Figure 2.1) développé vise à expliquer les déterminants des réactions syndicales adoptées en réponse à la sous-traitance. La Décision patronale de sous-traitance, les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local ainsi que le contexte de l'entreprise sont considérés comme des variables susceptibles d'expliquer les réactions syndicales déployées au niveau local, qui constituent notre variable dépendante.

FIGURE 2.1:
Modèle conceptuel des déterminants de l'adoption de réactions de la part de l'acteur syndical local



2.1.1. Variable dépendante : Réactions syndicales

Le concept de réactions syndicales est notre variable dépendante puisqu'elle est l'objet sur lequel porte précisément notre étude, tel que vu à la section 2.5. Frege et Kelly (2003) postulent que les syndicats ont effectivement des choix à faire face aux changements qui s'opèrent dans leur environnement. À cet effet, l'acteur syndical (local dans le cas qui nous intéresse) est donc considéré comme étant un acteur impliqué dans l'élaboration de stratégies, par opposition à un acteur passif. Les travaux de Lévesque et Murray (2003) abondent dans le même sens en proposant que les syndicats locaux sont en mesure de réagir aux changements, et ce, selon l'utilisation qu'ils feront de leurs ressources de pouvoir. Ces constats sont notamment corroborés par les travaux de Lapointe et Bélanger (1996; 2001) et de Jalette (2005) qui soutiennent que la réponse syndicale n'est pas uniforme devant des défis similaires. Conséquemment, le syndicat dispose d'une certaine marge de manœuvre parmi les réactions à adopter dans un contexte de changement. La variable réaction est examinée sous deux dimensions : (1) la position syndicale par rapport à la sous-traitance et par (2) les actions posées par le syndicat en matière de sous-traitance.

Le modèle construit vise à analyser comment la variable réaction de l'acteur syndical local variera en fonction de la décision patronale de sous-traitance, en fonction du contexte de l'organisation et en fonction des ressources de pouvoir dont dispose le syndicat local. Nous traitons de chacune de ces variables indépendantes.

2.1.2. Variable indépendante : Décision patronale de sous-traitance

Le concept de sous-traitance est le premier aspect du modèle conceptuel dont nous traitons. Cette variable indépendante vient des travaux de Frege et Kelly (2003) qu'ils identifient comme déterminant au sein de leur modèle. Deux dimensions de cette variable sont étudiées : (1) le niveau de sous-traitance des activités et (2) les motifs du recours à la sous-traitance (voir section 1.3.1). Comme illustré à la figure 2.1, notre modèle d'analyse tente de déterminer l'impact que peut avoir la sous-traitance sur la réaction de l'acteur syndical local.

2.1.3. Variable indépendante : Ressources de pouvoir de l'acteur syndical local

Cette variable indépendante est issue des travaux de Lévesque et Murray (2003). Même si l'objectif de leur étude n'est pas de trouver les réponses syndicales face aux changements d'organisation de la production, elle se penche sur l'influence de la mondialisation sur le pouvoir syndical local. Le modèle de Lévesque et Murray (2003) propose que le pouvoir des syndicats dépend surtout de leur capacité à mobiliser leurs ressources de pouvoir particulièrement au niveau local. Leurs travaux montrent que la réponse syndicale face aux changements qu'impose la mondialisation au sein des établissements n'est pas unique et qu'elle variera en fonction des trois ressources de pouvoir : (1) la solidarité interne, (2) la solidarité externe et (3) la capacité stratégique. Puisque notre étude se situe au niveau de la section locale, nous ne retenons pas la capacité stratégique pour notre modèle d'analyse, celle-ci relevant des objectifs stratégiques déployés par les hauts dirigeants syndicaux. La variable indépendante de notre modèle est étudiée selon deux de ces dimensions : la solidarité interne et la solidarité externe. Puisque notre intérêt réside dans la compréhension des impacts de la sous-traitance sur les réactions syndicales locales, nous croyons justifié d'introduire la variable ressources de pouvoir de l'acteur syndical local au sein de notre modèle conceptuel et d'en considérer l'effet potentiel sur les réactions syndicales locales déployées.

2.1.4. Variable indépendante : Contexte de l'organisation

La variable indépendante que nous nommons contexte de l'organisation est introduite à notre modèle conceptuel et fait référence à : (1) la concurrence, (2) la place au sein de la chaîne de valeur, (3) le contexte de sous-traitance et (4) le climat des relations de travail. Ce concept nous permettra notamment de considérer le lien entre le contexte de l'organisation et les réactions syndicales développées par une section locale. Nous croyons donc pertinent d'introduire une telle variable à notre modèle conceptuel puisqu'il semble, selon Frege et Kelly (2003), que le contexte puisse expliquer le choix d'une stratégie plutôt qu'une autre pour l'acteur syndical.

2.2. MODÈLE OPÉRATOIRE

La présentation du modèle opératoire de la recherche nous permettra d'identifier les dimensions et indicateurs de chacun des concepts choisis et illustrés précédemment. Les liens établis entre les indicateurs et chacune des variables assureront le passage de la

théorie à la réalité. Bref, nous effectuerons l'opérationnalisation de chacune des variables du modèle conceptuel de notre recherche. Les indicateurs détaillés se retrouvent dans le questionnaire d'enquête (voir annexe 2).

La variable dépendante du modèle d'analyse représente les réactions mises de l'avant par la section locale en réaction à la décision patronale de sous-traitance. Tel que montré au Tableau II.I, la variable compte les deux dimensions suivantes : (1) la position syndicale en matière de sous-traitance et (2) les actions posées par le syndicat en matière de sous-traitance.

TABLEAU II.I
Opérationnalisation de la variable dépendante : réactions de la section locale

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Réactions de la section locale	1) Position syndicale en matière de sous-traitance	1.1) La section locale s'est opposée 1.2) La section locale a accepté la sous-traitance 1.3) La section locale a proposé des changements et des alternatives 1.4) La section locale a cherché à atténuer les conséquences 1.5) La section locale a évité de prendre position	*Question 4.1 Échelle allant de : «Jamais» à «Tout le temps»
	2) Actions posées en matière de sous-traitance	2.1) Contacter le permanent syndical 2.2) Participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes 2.3) Calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance 2.4) Proposer le jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne 2.5) Rencontrer les membres à propos des questions et enjeux liés à la sous-traitance 2.6) Proposer le rapatriement de certaines activités à l'interne 2.7) Participer au choix des sous-traitants 2.8) Contacter les syndicats des sous-traitants 2.9) Contacter les syndicats des compagnies clientes 2.10) Contacter les autres syndicats de l'entreprise au sujet de la sous-traitance 2.11) Déposer des griefs pour faire appliquer la convention collective 2.12) Exercer des moyens de pression 2.13) Pousser des griefs en arbitrage 2.14) Proposer des alternatives à la sous-traitance 2.15) Négocier des modifications à la convention collective 2.16) Déposer une plainte à la CRT 2.17) Négocier des mesures pour atténuer les conséquences de la sous-traitance pour les employés affectés 2.18) Proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance à titre d'essai ou pour une période limitée 2.19) Demander la tenue d'une rencontre avec l'employeur 2.20) Recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur	*Question 4.3 Échelle allant de : «Jamais» à «Très souvent »

Tel que présenté au Tableau II.1¹ ci-dessus, les indicateurs liés à la dimension position syndicale en matière de sous-traitance sont issus de la typologie développée par Lapointe et al (2001). Nous retenons de cette typologie quatre positions à adopter pour le syndicat face à l'introduction d'innovations en milieu de travail : (1) s'opposer, (2) s'abstenir (ou éviter de prendre position), (3) appuyer le changement ou (4) proposer sa propre conception du changement. Comme la sous-traitance représente effectivement un changement dans l'organisation du travail, nous utilisons donc pour les fins de notre recherche les cinq positions syndicales en matière de sous-traitance suivantes : (1) les sections locales s'y opposent peu importe les circonstances, (2) elles évitent de prendre position, (3) elles peuvent s'impliquer en proposant des changements et des alternatives, (4) elles tentent d'atténuer les conséquences de la sous-traitance ou (5) évitent de prendre position. Chacune de ces sous-dimensions est mesurée par un indicateur allant de « jamais » à « tout le temps ». Les réactions syndicales ne sont pas mutuellement exclusives. D'une part, la section locale peut réagir simultanément de différentes façons face à un même projet de sous-traitance et d'autre part, elle peut aussi adopter des positions différentes selon le projet de sous-traitance. Il en va de même pour les actions passées, déployées en matière de sous-traitance.

La deuxième dimension de notre variable dépendante, soit les actions posées par le syndicat en matière de sous-traitance, s'inspirent de plusieurs sources issues de la littérature. Face à un projet de sous-traitance de l'employeur, les actions syndicales peuvent être variées (Helper, 1990; Foster et Scott 1998; Jalette, 2005). Par exemple, le syndicat peut, face à un projet de sous-traitance, utiliser des moyens de pressions (Foster et Scott, 1998). Il peut également participer au processus de compétition avec les sous-traitants externes (Helper, 1990) et comparer les coûts de la sous-traitance versus les coûts de réalisation à l'interne, en vue de conserver à l'interne l'activité susceptible d'être confiée en sous-traitance. Tel qu'illustré au Tableau II.1, cette dimension se compose de 20 sous-dimensions issues de différentes sources de littérature et d'enquêtes. Ces sous-dimensions sont les suivantes : (1) contacter le permanent syndical, (2) participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes, (3) calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance, (4) proposer le jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne, (5) rencontrer les membres à propos des questions et enjeux liés à la sous-traitance, (6) proposer le rapatriement de certaines activités à l'interne, (7) participer au

¹ Dans les tableaux, les chiffres réfèrent à la numérotation des questions du questionnaire (Annexe 1)

choix des sous-traitants, (8) contacter les syndicats des sous-traitants, (9) contacter les syndicats des compagnies clientes, (10) contacter les autres syndicats de l'entreprise au sujet de la sous-traitance, (11) déposer des griefs pour faire appliquer la convention collective, (12) exercer des moyens de pression, (13) pousser des griefs en arbitrage, (14) proposer des alternatives à la sous-traitance, (15) négocier des modifications à la convention collective (lettre d'entente), (16) déposer une plainte à la CRT, (17) négocier des mesures pour atténuer les conséquences de la sous-traitance pour les employés affectés, (18) proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance à titre d'essai ou pour une période limitée, (19) demander la tenue d'une rencontre avec l'employeur et (20) recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur. Chacune de ces sous-dimensions sera mesurée par un indicateur de fréquence, sur une échelle allant de « jamais » à « très souvent ».

Notre modèle d'analyse est composé d'une première variable indépendante appelée Décision patronale de sous-traitance. La variable compte deux dimensions: (1) niveau de sous-traitance des activités et (2) les déterminants du recours à la sous-traitance.

La première dimension évalue si les activités sont sous-traitées ou non sous-traitées. Les activités sondées sont (1) les activités de production, c'est-à-dire l'usinage de pièces, la fabrication, l'assemblage et l'entretien ainsi que la maintenance des équipements, (2) les activités administratives et techniques, plus particulièrement les services informatiques, le soutien administratif et le soutien technique. Finalement, nous sondons l'entretien ménager, le gardiennage (sécurité) et les services alimentaires, que nous avons regroupés dans (3) les autres activités. Les sous-dimensions sont issues des travaux de Jalette (2004). Le niveau de sous-traitance des activités est donc étudié selon les activités de production, les activités administratives et techniques et les autres activités. Toutes ces sous-dimensions sont mesurées selon une échelle allant de aucunement sous-traitée à entièrement sous-traitée (Jalette, 2004).

La seconde dimension de la sous-traitance tente d'évaluer l'importance donnée par l'employeur aux différents motifs de sous-traitance soulevés dans la littérature. Le Bureau International du Travail (1997) suggère que des déterminants internes et externes à l'entreprise motivent le recours à la sous-traitance (voir Tableau I.1). Pour les fins de notre recherche, nous concentrons notre attention sur les déterminants internes à l'entreprise. La seconde dimension est composée des huit motifs du recours à la sous-traitance

suivants: (1) réduire les coûts de production, (2) se concentrer sur les activités essentielles, (3) accéder à des compétences et qualifications non disponibles à l'interne, (4) accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne, (5) réduire la durée des arrêts de production (*shut down*), (6) accroître la capacité de production en période de pointe, (7) respecter les contrats de garantie et (8) assurer le remplacement des employés lors des vacances et des congés. Les motifs de la sous-traitance sont mesurés sur une échelle allant de « jamais » à « tout le temps », évaluant la fréquence à laquelle l'employeur évoque ce motif à la section locale. Le Tableau II.II montre l'opérationnalisation du niveau de sous-traitance, décrite ci-dessus.

TABLEAU II.II. Opérationnalisation de la variable indépendante :
Décision patronale de sous-traitance

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Décision patronale de sous-traitance	1) Niveau de sous-traitance des activités	1.1) <u>Activités liées à la production</u> -Usinage de pièces -Fabrication -Assemblage -Entretien et maintenance des équipements 1.2) <u>Activités administratives et techniques</u> -Services Informatiques -Soutien administratif -Soutien technique 1.3) <u>Autres activités</u> -Entretien ménager -Gardiennage (sécurité) -Service alimentaire	*Question 2.1 Échelle allant de : « Aucunement » à « Entièrement »
	2) Motifs du recours à la sous-traitance	2.1) Réduire les coûts de production 2.2) Se concentrer sur les activités essentielles 2.3) Accéder à des compétences et qualifications non disponibles à l'interne 2.4) Accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne 2.5) Réduire la durée des arrêts de production (<i>shut down</i>) 2.6) Accroître la capacité de production en période de pointe 2.7) Respecter les contrats de garantie 2.8) Assurer le remplacement des employés lors des vacances et des congés	*Question 2.1.1 Échelle allant de : « Jamais » à « Tout le temps »

Comme l'illustre le Tableau II.III, la variable indépendante « ressources de pouvoir du syndicat local » de notre modèle comporte deux dimensions : (1) solidarité interne de la section locale et (2) la solidarité externe de la section locale.

TABLEAU II.III. Opérationnalisation de la variable indépendante :
Ressources de pouvoir de la section locale

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Ressources de pouvoir du syndicat local	1) Solidarité interne	1.1) Participation des membres à la vie syndicale locale 1.2) Identification des membres aux objectifs du syndicat local 1.3) Confiance des membres envers le syndicat local 1.4) Nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales 1.5) Attentes de membres à l'égard des services offerts par le syndicat local 1.6) Nombre d'assemblées générales organisées annuellement 1.7) Présence des membres aux assemblées : en temps normal et en période de négociation	*Question 8.5 ◦ Échelle allant de : « Fortement diminué » à « Fortement augmenté » * Question 8.6 ◦ Nombre *Question 8.6.1 ◦ Pourcentage
	2) Solidarité externe	2.1) Fréquence à laquelle la section locale a recours aux services du syndicat auquel il est affilié : - Formation syndicale - Négociation de la convention collective - Administration de la convention collective - Organisation du travail - Action politique 2.2) Participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec : - d'autres syndicats du même secteur d'activité - d'autres syndicats de la même région - des groupes communautaires de la région - des syndicats d'autres pays - d'autres syndicats de la même compagnie 2.3) Fréquence de la participation aux activités organisées par les différentes instances du syndicat : - Le district du syndicat - Le syndicat national ou international - Le conseil régional - La FTQ - La section locale composée	* Question 8.4 ◦ Échelle allant de : « Jamais » à « Très souvent » *Question 8.2 ◦ Échelle suivante : Non/ échange d'informations/ échange d'information et actions coordonnées * Question 8.1 ◦ Échelle allant de : « Jamais » à « Tout le temps »

Les deux dimensions considérées sont directement issues des travaux menés par Lévesque et Murray (2003). Selon les chercheurs, la première dimension, soit la solidarité interne, se mesure par des indicateurs liés notamment aux mécanismes développés au sein du syndicat local pour développer et assurer la cohésion entre les travailleurs.

« Elle englobe (la solidarité interne) les différentes formes de participations des adhérents, les structures des délégués, les méthodes de communication entre les travailleurs et les dirigeants syndicaux et, plus généralement, les relations entre les travailleurs et leur syndicat. » (Lévesque et Murray, 2003 :9)

Pour les fins de notre modèle, nous évaluons (par des indicateurs de tendance au cours des deux dernières années) la dimension solidarité interne, par les sous-dimensions suivantes : (1) la participation des membres à la vie syndicale locale, (2) l'identification des membres aux objectifs du syndicat local, (3) la confiance des membres envers le syndicat local, (4) le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales, (5) les attentes de membres à l'égard des services offerts par le syndicat local, (6) le nombre d'assemblées générales organisées annuellement, et (7) le pourcentage de présence aux assemblées : en temps normal et en période négociation².

La seconde dimension, appelée solidarité externe, réfère à la capacité des sections locales de travailler et d'établir des mécanismes de coordination verticaux et horizontaux au sein de leur syndicat, avec d'autres organisations syndicales et avec la communauté (Lévesque et Murray, 2003 :9). Nous avons circonscrit, au sein de notre modèle, la solidarité externe par les sous-dimensions suivantes : (1) la fréquence à laquelle la section locale a recours aux services du syndicat auquel elle est affiliée (2) la participation ou la non participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec d'autres groupes ou syndicats et (3) la fréquence de la participation de la section locale aux activités organisées par les différentes instances du syndicat auquel elle est affiliée. La deuxième sous-dimension est pour sa part mesurée de manière dichotomique, tandis que les deux autres composantes sont mesurées avec des échelles allant respectivement de « jamais » à « très souvent » (1) et de « jamais » à « tout le temps » (2)².

² Ces questions viennent en majeure partie des questionnaires employés par Lévesque et Murray

Tel qu'illustré au Tableau II.IV, la variable indépendante « contexte de l'organisation » est analysée selon quatre dimensions : (1) la concurrence, (2) la place de l'établissement dans la chaîne de valeur de la compagnie, (3) le contexte de sous-traitance et (4) le climat des relations de travail.

**TABLEAU II.IV Opérationnalisation de la variable indépendante :
Contexte de l'organisation**

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Contexte de l'organisation	1) Concurrence	<p>1.1) Provenance géographique des principaux compétiteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canada - États-Unis - Mexique - Amérique centrale/ Amérique du Sud - Europe - Asie - Australie <p>1.2) Comparaison technologique avec les principaux compétiteurs</p>	<p>* Question 9.8 ▫ Échelle allant de : « Aucun » à « Tous »</p> <p>*Question 9.3.4 ▫ Échelle suivante: « En retard », « Semblable », « En avance » (Q.9.3.4)</p>
	2) Place de l'établissement dans la chaîne de valeur de la compagnie	<p>2.1.) Fabrication de pièces, composantes ou produits semi-finis pour d'autres usines</p> <p>2.2) Utilisation de pièces, composantes ou produits semi-finis provenant d'autres usines</p> <p>2.3) Usine agissant comme sous-traitant</p>	<p>*Question 9.3.5 ▫ Échelle allant de : « Aucunement » à « Entièrement »</p> <p>*Question 9.3.6 ▫ Échelle allant de : « Aucunement » à « Entièrement »</p> <p>*Question 9.7 ▫ Oui/Non</p>

Concept	Dimensions	Sous-dimension	Indicateurs
Contexte de l'organisation (suite)	3) Contexte de sous-traitance	3.1) Dossiers ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur	*Question 3.3 Échelle allant de : « Aucun » à « tous »
		3.2) Présence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance	*Question 3.1 ▫ Oui/Non
		3.3) Présence d'une clause de sous-traitance dans la convention collective : - Permise en tout temps - Prohibée en tout temps - Permise si la nature du travail nécessite de l'équipement ou de la main d'œuvre non disponible à l'interne - Permise si elle n'entraîne pas de mise à pied - Permise si elle n'entraîne pas de diminution des heures de travail - Permise si le sous-traitants paye à ses employés les taux de salaires prévus à la convention collective - Protection des salariés	*Question 3.2 ▫ Oui/Non
		3.4) Décisions relatives à la sous-traitance - Direction décide seule - Direction consulte le syndicat - Entente patronale syndicale	*Question 3.4 ▫ Échelle allant de : « Jamais » à « Tout le temps »
		3.5) Discussion de sous-traitance lors de la dernière négociation collective	*Question 6.3 ▫ Oui/Non
		3.6) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la dernière convention collective	Question 6.4 ▫ Oui/Non
		3.7) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la prochaine négociation collective	*Question 6.6 ▫ Oui/Non

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Contexte de l'organisation (suite)	4) Climat des relations de travail	4.1) Comportement des membres de la direction : - Prennent souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective - Partagent beaucoup d'information avec le syndicat - Cherchent à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employés - Font confiance aux représentants syndicaux - Demandent des concessions de la part du syndicat - Cherchent à impliquer le syndicat dans la gestion de l'usine	*Question 7.1 «Échelle allant de : « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait en accord »
		4.2) Tendances : - La coopération patronale-syndicale - Le nombre de griefs - La sécurité d'emploi des membres - Le nombre de membres - Concessions demandées par l'employeur	*Question 7.2 «Échelle allant de : « Fortement diminué » à « Fortement augmenté »

Nous savons que la concurrence (voir section 2.3.1) est un facteur qui peut influencer les entreprises dans leurs décisions stratégiques de recourir ou non à la sous-traitance (BIT, 1997). La première dimension nous permet d'évaluer la situation concurrentielle de l'établissement. Pour ce faire, nous nous intéressons (1) à la provenance géographique des principaux compétiteurs ainsi qu'à (2) la comparaison technologique de l'usine par rapport à celle des principaux compétiteurs. Les indicateurs se rapportant à la technologie sont mesurés sur l'échelle comportant les valeurs suivantes : « en retard », « semblable » et « en avance ». La provenance géographique est évaluée selon une échelle d'ampleur allant de « aucun » à « tous » établis selon sept localisations géographiques (Canada/États-Unis/ Mexique/ Amérique Centrale- Amérique du Sud/ Europe/ Asie/ Australie).

La littérature portant sur la sous-traitance nous a permis de saisir que les décisions de sous-traitance internationale avaient trait à la nature de la structure organisationnelle de l'entreprise (Roberts, 2004; Millberg, 2004). Nous étudions donc la dimension « place de l'établissement dans la chaîne de valeur de la compagnie ». Particulièrement, nous nous penchons sur (1) la fabrication de pièces, composantes ou produits semi-finis pour d'autres usines (fournisseurs internes), sur (2) l'utilisation de pièces, composantes ou

produits semi-finis provenant d'autres usines (clients) et (3) à savoir si l'usine sondée agit elle-même comme sous-traitante pour d'autres compagnies que la sienne (fournisseur externe). Afin de mesurer la première et la deuxième sous-dimension, nous utilisons pour chacune un indicateur allant de « aucunement » à « entièrement ». La troisième sous-dimension est mesurée par un indicateur dichotomique.

La troisième dimension du contexte de l'organisation nous permet d'évaluer le contexte particulier de sous-traitance. Cette dimension est composée des sept sous-dimensions suivantes : (1) le nombre de dossiers ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur, (2) la présence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance, (3) la présence d'une clause de sous-traitance dans la convention collective, (4) les décisions relatives à la sous-traitance, (5) les discussions de sous-traitance lors de la dernière négociation collective, (6) la sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la dernière convention collective et (7) la sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la prochaine négociation collective.

Le nombre de dossiers de sous-traitance ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur (comité) est mesuré par une échelle d'ampleur allant de « aucun » à « tous ». La seconde (clauses de convention collective) et la troisième sous-dimension (comité formel de sous-traitance) sont mesurées selon des indicateurs dichotomiques (oui/non). Les indicateurs en lien aux décisions relatives à la sous-traitance sont évalués sur une échelle de fréquence allant de « jamais » à « tout le temps ») pour les items suivants : (1) la direction décide seule (2) la direction consulte le syndicat ou (3) les décisions de sous-traitance sont prises lors d'une entente patronale-syndicale. Les sous-dimensions relatives à la négociation collective (les discussions de sous-traitance lors de la dernière négociation collective, la sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la dernière convention collective et la sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la prochaine négociation collective) sont mesurées par des indicateurs dichotomiques. Comme l'indique l'étude récente de Kumar et Murray (2001), les syndicats canadiens peuvent considérer la sous-traitance comme un enjeu prioritaire de négociation ou non et atteignent, à différents degrés, leur enjeux prioritaires lors de la ronde de négociation avec l'employeur (Kumar et Murray, 2001).

La dernière dimension du concept de contexte organisationnel est le climat des relations de travail. Nous étudions cette dimension selon (1) les comportements et attitudes des membres de la direction et (2) les tendances récentes du climat des relations de travail au

cours des deux dernières années. Les comportements patronaux font référence à la coopération patronale-syndicale, à l'échange d'information, à l'implication du syndicat dans la gestion de l'usine, aux types de décisions prises par l'employeur ainsi qu'à son attitude envers le syndicat (confiance et crédibilité). Les tendances réfèrent aux concessions demandées par l'employeur, au nombre de griefs et au climat sur les lieux de travail. Les comportements des membres de la direction sont évalués selon une échelle de degré d'accord. Les tendances sont, pour leur part, mesurées par une échelle allant de « fortement diminué » à « fortement augmenté »³.

Après avoir présenté les indicateurs de la variable dépendante et des variables indépendantes, nous présentons maintenant les propositions que nous cherchons à vérifier dans cette recherche.

2.3. PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Cette section présente les propositions de recherche. Nous nous insérons dans une démarche exploratoire, tel que le définit Thiétart (2003 :70), c'est-à-dire une démarche appuyée sur des concepts intégrés de la théorie afin de donner un sens aux observations empiriques. Ainsi, les propositions présentées sont des pistes, des guides pour les fins des analyses à venir. Nous tenterons de trouver dans la réalité, des données qui puissent corroborer la réflexion amorcée ici. Les propositions présentées s'inspirent de la littérature spécialisée présentée au premier chapitre de ce mémoire. Les propositions présentées touchent la variable dépendante ainsi que les relations qu'elle entretient avec les variables indépendantes du modèle conceptuel proposé à la section 2.1.

2.3.1 Les réponses syndicales locales

Notre recherche explore donc les réactions syndicales en matière de sous-traitance. À partir de la littérature, il est difficile d'affirmer la prévalence d'une réaction syndicale locale sur une autre en matière de sous-traitance, bien que, par exemple, Kumar et Murray (2001) aient pu déceler une certaine tendance à réagir défensivement au cours des dernières années. Nous croyons plutôt que la réponse syndicale est plus diversifiée et qu'elle dépend de divers facteurs comme l'illustre bien le modèle présenté à la section 2.1

³ Ces questions viennent des questionnaires employés par Lévesque et Murray

Les pistes que nous souhaitons explorer concernent principalement l'identification de profils-types de syndicats et d'actions-types mises de l'avant par les syndicats en matière de sous-traitance. Dans cette optique, pour étudier notre variable dépendante, il est entendu que les positions ainsi que les actions syndicales locales posées en matière de sous-traitance ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent varier dans le temps et selon les enjeux (Jalette 2005). Nous souhaitons dégager les liens qu'entretiennent entre elles les positions syndicales locales en matière de sous-traitance, et, d'autre part, dégager les liens existants entre les actions posées en matière de sous-traitance.

C'est pourquoi nous tenterons d'identifier des profils-types de syndicats par le biais de leurs positions en matière de sous-traitance (question 4.1 du questionnaire). Y a-t-il un profil défensif et un profil plus offensif ou proactif, comme le suggère Jalette (2005)? Peut-être que les profils-types de réactions syndicales en matière de sous-traitance répondent à une autre logique. Il est possible que les syndicats ne se limitent pas seulement à un type de réaction et qu'en réalité leur action en matière de sous-traitance prend diverses formes. La variance entre les sections locales dépend peut-être, en ce sens, de l'équilibre atteint entre les diverses formes d'actions qui peut varier selon les circonstances.

Par ailleurs, par la force des choses, les analyses sur la variable dépendante nous permettront de tester la typologie des réactions syndicales développées ici (voir section 1.3.1). Une façon de le faire sera d'explorer les liens entre les positions d'une part et, d'autre part, les actions mises de l'avant par le syndicat. Il est facile de penser, par exemple, qu'un syndicat disant adopter une réponse axée sur l'opposition à la sous-traitance posera divers gestes en ce sens (moyens de pression, griefs, etc.). Les données colligées nous donnent l'occasion d'une telle validation d'une typologie qui n'a jamais été testée empiriquement dans le cadre de l'étude de l'action syndicale en matière de sous-traitance.

Notre analyse se tournera aussi vers l'exploration des relations posées entre la variable dépendante et les trois variables indépendantes dans le modèle conceptuel (voir figure 2.1). Nous confronterons ces relations à la réalité des faits bien qu'il soit difficile de faire des prédictions précises à ce sujet, ce qui est le lot de plusieurs études exploratoires. Cette difficulté s'explique notamment par le fait que nous ne pouvons *a priori* prédire les profils-types qui se dégageront et de là, encore moins les relations exactes qu'ils entretiendront avec les déterminants déjà identifiés.

Il y a cependant un certain nombre de pistes que la recherche explore et tentera de corroborer.

2.3.2. Décision patronale de sous-traitance

En ce qui concerne la Décision patronale de sous-traitance, Poirier (2005) suggère que les motifs de sous-traitance influencent la sous-traitance. Par exemple, elle propose que plus la sous-traitance est motivée par les coûts, plus le syndicat s'y opposera. Par ailleurs, on peut penser que l'exposition du syndicat à la sous-traitance peut influencer la réaction qu'il adoptera : peut-être qu'un niveau élevé pourrait susciter moins d'opposition par un effet d'apprentissage chez le syndicat qui sera plus conciliant après avoir fait certaines batailles et avoir été finalement convaincu. Par contre, il est possible que dans un milieu où il y a peu de sous-traitance, les réactions d'opposition soient peut-être plus vives de la part du syndicat devant ce nouveau phénomène avec lequel il a peu d'expérience. Peut-être aussi que l'absence de sous-traitance est due à une position combative du syndicat. Bref, la question de savoir si le niveau de sous-traitance et ses motivations influencent la réaction syndicale reste empirique, la présente recherche permettra d'y apporter des éléments de réponse intéressants.

Au niveau des ressources syndicales, les travaux de Lévesque et Murray (2003) stipulent que l'utilisation des ressources de pouvoir peut permettre au syndicat d'établissement de proposer des alternatives afin de contrer les effets du pouvoir patronal. Une telle stratégie se caractérise en matière de sous-traitance par l'implication du syndicat local dans un processus de négociation où il propose des alternatives aux propositions de l'employeur, stratégie qualifiée de proactive par Jalette (2005). Plus le syndicat dispose de pouvoirs lors de ce processus, plus il aura de chance de voir ses propositions adoptées par l'employeur. L'argument central des travaux de Lévesque et Murray (2003 :21) est à l'effet que « (...) *l'avenue principale pour le renouveau syndical passe par le renforcement de leurs ressources de pouvoir* » (Lévesque et Murray, 2003 :21). L'utilisation, la mobilisation et le développement des ressources de pouvoir à la disposition du syndicat local lui procurent une plus grande *capacité d'agir comme un syndicat de proposition* face à la transformation ou à la modernisation de l'entreprise, donc face aux pratiques de sous-traitance et de délocalisations.

À cet effet :

[...] une position proactive, fondée sur un agenda autonome, est un ingrédient essentiel pour négocier, en échange de l'introduction de nouveaux systèmes de production, des garanties ou des protections efficaces sur des objets tels la formation, l'externalisation de la production et les licenciements (Lapointe et al. 2000). Des propositions syndicales autonomes sont donc essentielles dans la recherche d'alternatives viables aux projets de changements de la direction (Lévesque et Murray, 2003 :13)

Bref, on peut s'attendre à ce que les syndicats mobilisant les ressources à leur disposition seraient à même de développer une stratégie proactive en matière de sous-traitance.

2.3.4. Contexte de l'organisation

Quant au contexte, nous explorerons les relations entre quatre de ses dimensions et les réactions syndicales, chacune susceptible d'entretenir des liens particuliers.

Premièrement, il est possible de penser qu'un niveau élevé d'exposition à la concurrence internationale rendra le syndicat plus conciliant face à la sous-traitance dans la mesure où elle permet de rendre l'entreprise plus compétitive. Effectivement, il peut être difficile pour une section locale de s'opposer fermement à la sous-traitance si la survie de l'entreprise en dépend. Nous savons que plus l'entreprise est exposée à la concurrence internationale, plus elle est mondialisée. Nous croyons que ce contexte de concurrence peut rendre l'acteur syndical local plus ouvert à la sous-traitance.

Deuxièmement, nous examinerons les liens entre la place dans la chaîne de valeur mondiale et les réactions syndicales. Peut-être que les syndicats issus des établissements faisant partie de telles chaînes et agissant comme fournisseurs ou sous-traitants sont plus accommodants en matière de sous-traitance, étant donné qu'ils sont plus sensibilisés à la question puisque les emplois de leurs membres en dépendent directement.

Troisièmement, les réponses syndicales s'inscrivant dans la dynamique des relations patronales-syndicales, il importe d'en examiner la teneur générale et voir si elles ne sont pas liées à un type de réaction en particulier. C'est pourquoi nous considérons le climat des relations de travail de façon générale. On peut s'attendre à ce qu'un climat évalué

positivement par le syndicat soit susceptible d'aller de pair avec une réaction moins conflictuelle. Quatrièmement, il est possible que cette dialectique entre confrontation et collaboration se reflète dans les différents éléments contextuels de la sous-traitance, susceptibles d'influencer eux-mêmes l'adoption d'une réponse syndicale: présence de clauses de convention collective, présence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance, nombre de dossiers de sous-traitance ayant fait l'objet de discussions avec l'employeur, considération de la sous-traitance comme enjeu prioritaire.

En dépit de la difficulté de prédire de façon exacte le sens précis des relations entre certaines variables, nous avons tenté d'être le plus clair et le plus précis possible dans la formulation des propositions que cette étude cherche à corroborer, considérant le petit nombre d'études sur lesquelles nous pouvions nous appuyer. La problématique des réactions syndicales en matière de sous-traitance et les facteurs les influençant soulèvent bien des questions qui en appellent à une réponse empirique que nous saurons apporter aux chapitres des résultats et de l'analyse de ce mémoire, après en avoir présenté les tenants et aboutissants méthodologiques de l'enquête à la prochaine section.

2.4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section traite du type de recherche que nous nous proposons de réaliser.

2.4.1. Les caractéristiques de la recherche

Comme nous en avons fait état précédemment, notre recherche s'intéresse aux réponses syndicales déployées par l'acteur syndical local en réaction aux décisions patronales de sous-traitance. Notre recherche s'insère d'une part dans le champ d'étude des relations industrielles puisqu'elle s'intéresse à deux de ses principaux acteurs : l'acteur syndical et l'acteur patronal. Plus précisément, nous tentons de saisir les influences que peuvent avoir les décisions patronales de recourir à la sous-traitance, sur les actions stratégiques posées par l'acteur syndical en réponse à ces changements dans l'organisation du travail. D'autre part, les motifs patronaux de recourir à l'une ou l'autre des méthodes de flexibilité de la production sont étroitement liés à des notions de concurrence, de compétitivité et d'éclatement des marchés.

Notre recherche s'inscrit davantage dans la recherche fondamentale. En effet, la recherche fondamentale, par définition, s'efforce de bâtir des modèles prédictifs issus de la compréhension et de l'analyse de la littérature courante portant sur le phénomène étudié. La recherche est donc fondamentale puisque nous cherchons à développer, à

l'aide de notre modèle d'analyse (voir Figure 2.1 section 4.1) inspiré des modèles de Frege et Kelly (2003) et de Lévesque et Murray (2003), de nouvelles connaissances sur les réponses syndicales déployées en réaction à la sous-traitance et d'en saisir les déterminants.

Notre recherche se veut descriptive et explicative. Comme le stipule notre question de recherche, nous souhaitons dresser un portrait descriptif des réactions syndicales locales adoptées, tout en identifiant les facteurs explicatifs de l'adoption de ces réactions.

Notre recherche s'inscrit au sein d'une démarche exploratoire. Même si la littérature abonde à propos de la sous-traitance, nous en savons peu sur les réactions syndicales locales adoptées en réponse à la sous-traitance.

Ainsi, nous nous proposons d'explorer cet aspect de la réalité en nous basant sur les connaissances empiriques et celles issues de la littérature pour nous guider, notamment en construisant notre modèle à partir de théories suggérées par plusieurs auteurs (Lévesque et Murray (2003), Frege et Kelly (2003)).

L'approche globale utilisée pour étudier les déterminants des réactions développées par l'acteur syndical local est quantitative. Nous utilisons des analyses statistiques pour explorer les données recueillies et ce, à l'aide du logiciel SPSS.

La recherche est basée sur l'étude d'un phénomène à un moment précis (coupe transversale). Bien que nous ayons introduit au sein de notre outil de mesure un aspect rétrospectif portant sur les deux dernières années, notre recherche collige des données à un moment donné dans le temps.

La section suivante présente le plan d'observation choisi pour effectuer la recherche proposée.

2.4.2. Le plan d'observation de la recherche

Dans cette section, nous nous appliquons à exposer le plan d'observation de notre recherche. Nous présentons la structure de preuve, l'échantillonnage, la méthode de collecte de données, l'instrument d'observation et traitons finalement de la validité de la recherche.

2.4.2.1 Population

Notre enquête a été effectuée auprès de sections locales des syndicats oeuvrant principalement dans le secteur manufacturier et affiliées à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Nous avons arrêté notre choix sur la FTQ puisqu'elle est la centrale syndicale la plus présente dans le secteur manufacturier, avec plus de 55% des conventions collectives couvrant les deux tiers des salariés syndiqués, selon les données du ministère du Travail du Québec (2003). Afin de mener à bien l'enquête, nous avons sollicité la collaboration de la FTQ pour contacter les grands syndicats affiliés oeuvrant dans le secteur manufacturier. Trois grands syndicats ont participé à l'enquête : le Syndicat national des travailleurs de l'automobile, de l'aérospatiale et du transport du Canada (TCA), l'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale (AIMTA) et les Métallurgistes unis d'Amérique (Métallos). Ces syndicats nous ont aidé de différentes façons à joindre le plus efficacement possible leurs différentes sections locales. La population ciblée est donc constituée des sections locales affiliées à l'un ou l'autre des grands syndicats participant à l'enquête et présentes dans des établissements du secteur manufacturier québécois.

Le niveau d'analyse de notre recherche est donc le niveau organisationnel, soit au niveau des sections syndicales locales oeuvrant dans un établissement du secteur manufacturier au Québec. L'unité d'analyse à l'étude est la section locale. L'enquête a été menée auprès des plus importants syndicats affiliés à la FTQ oeuvrant dans le secteur manufacturier. Nous avons choisi de nous limiter au secteur manufacturier puisque la sous-traitance s'y pratique dans une proportion importante (Halley, 2000; Jalette, 2004) entre autres du fait de l'exposition à la concurrence internationale à laquelle cette industrie fait face. Nous croyons donc que les établissements de ce secteur d'activité sont plus susceptibles d'avoir introduit des innovations dans la gestion de la production comme la sous-traitance (Bélanger, Giles et Murray, 2002).

2.4.2.2. Méthode de collecte de données

Nous avons eu recours à une enquête par questionnaire comme structure de preuve. Vous trouverez notre questionnaire à l'annexe 1. Nous avons envoyé 283 questionnaires aux sections locales. De ce nombre, 165 nous ont été retournés, entre décembre 2005 et avril 2006. Notre taux de réponse s'élève à 58,6% ce qui est élevé pour ce type d'enquête.

2.4.2.3. Instrument d'observation

L'implication des grands syndicats dans notre recherche a notamment permis de définir la meilleure stratégie de collecte de données. Nous avons ainsi débuté en envoyant le questionnaire aux sections locales, par l'intermédiaire du syndicat auquel elles sont affiliées, accompagné d'une lettre d'appui signée par le président du grand syndicat et d'une lettre d'appui de la FTQ,. Les questionnaires étaient destinés au président (ou autre officier syndical) de chaque section locale et était retourné à l'École de Relations Industrielles dans une enveloppe pré-affranchie. Par la suite, nous avons, fait une intervention pour présenter notre recherche aux présidents et officiers syndicaux des sections locales affiliées aux Métallos, lors de leur Congrès annuel. Nous avons aussi effectué un second envoi postal et avons fait deux rappels téléphoniques. Le taux de réponse obtenu augmentait à chacun des rappels effectués. Nous croyons que les étapes que nous avons franchies avec l'aide des dirigeants syndicaux des trois grands syndicats de même qu'avec l'implication de certains districts et membres du département de recherche, nous ont permis de maximiser la participation à notre étude tout en respectant nos exigences scientifiques.

Nous avons recueilli des informations relatives aux variables du modèle d'analyse (voir figure 2.1). Nous souhaitons d'une part connaître le contexte d'exposition au sein duquel s'établit la sous-traitance. Des questions ont été posées dans le but d'établir l'importance de l'exposition de la section locale à la sous-traitance dans l'établissement, de cibler les activités sous-traitées et de connaître les tendances en matière de sous-traitance. D'autre part, le questionnaire visait aussi à identifier les réactions syndicales au niveau local (Jalette, 2005). Nous avons également colligé des informations concernant les ressources de pouvoir, comme le prévoit le modèle de Lévesque et Murray (2003) et concernant également le contexte de l'organisation, comme le suggère le modèle de Frege et Kelly (2003).

2.5. VALIDITÉ DE LA RECHERCHE

Afin d'aborder de manière exhaustive la validité de notre recherche, nous traiterons de la validité de la mesure, de la validité interne ainsi que de la validité externe qui y sont associées.

Afin de valider notre questionnaire, nous avons travaillé avec Mme Dominique Savoie, au département de recherche de la FTQ. Son expertise et sa connaissance des milieux sondés nous ont permis de bien orienter nos questions et d'utiliser des échelles de mesures appropriées. Nous avons également pris soin de faire remplir des questionnaires en face à face à quatre présidents de sections locales affiliées aux Métallos (pré-tests). De cette façon, nous nous sommes alors assurés que les questions qui composaient notre questionnaire étaient claires et compréhensibles pour les répondants. Suite aux pré-tests, nous avons revu le questionnaire et y avons apporté des modifications selon les commentaires recueillis, afin de faciliter la compréhension et la participation à l'enquête. Nous avons notamment peaufiné la question relative au niveau de sous-traitance en modifiant l'échelle de mesure. Par la suite, nous avons soumis le questionnaire à un membre du département de recherche de la FTQ. Le questionnaire a été bâti à l'aide d'échelles de mesure pour certaines déjà validées dans diverses enquêtes (Jalette, 2004; Lévesque et Murray 2003, 2005) et d'autres que nous avons bâties pour l'occasion.

Notre modèle conceptuel nous semble assez complet et est basé d'une part sur une revue de la littérature exhaustive et d'autre part, sur des concepts reconnus et ayant déjà été mesurés.

La validité externe, concerne les *«possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche »* (Thiétart et al. 1999 ; 280). Puisque la recherche vise la population de sections locales de trois syndicats nationaux et internationaux affiliés à la FTQ, notre recherche est représentative de la situation de cette population. Nous considérons comme bonne la validité externe de notre recherche.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'enquête. Ce chapitre est structuré en deux grandes sections. La première dresse un portrait général des sections locales sondées et présente les statistiques descriptives relatives à chacune des variables de notre modèle. La seconde section expose les analyses bivariées effectuées afin d'explorer les relations entre les variables à l'étude.

3.1 ANALYSES DESCRIPTIVES

3.1.1. *Caractéristiques générales des sections locales sondées*

A) Caractéristiques générales

Comme le montre le Tableau III.I, les sections locales répondantes représentent en moyenne 267 membres ($\sigma = 555,2$), comptent 9 délégués syndicaux ($\sigma = 12,4$) et sont accréditées depuis 27 ans ($\sigma = 17,6$). Principalement, des employés de production (81,8%), des employés de métier (63%) et des techniciens (26,7%) composent le membership des sections locales sondées. Les membres sont en moyenne âgés de 40 ans ($\sigma = 5,8$) en moyenne et leur salaire horaire se situe en moyenne à 19,06\$ ($\sigma = 7,3$).

Cette page est inexistante

TABLEAU .III.I : Caractéristiques générales des sections locales sondées

Variables	N	%	Moyenne	Écart-type (σ)
Nombre moyen de membres représentés par la section locale	165		267	555,2
Nombre de délégués syndicaux	161		9	12,4
Nombre d'années écoulées depuis la première accréditation	162		27	17,6
Catégories d'emplois représentés*				
• Employés de production	135	81,8		
• Employés de métier	104	63,0		
• Professionnels	11	6,7		
• Techniciens	44	26,7		
• Employés de bureau	21	12,7		
• Service à la clientèle	10	6,7		
• Employés des services auxiliaires	18	10,9		
Âge moyen des membres	158		40	5,8
Salaire horaire moyen	160		19,06	7,3
* Les réponses à cette question n'étaient pas mutuellement exclusives. C'est pourquoi le total est différent de 100 %.				

Au Tableau III.II, on voit que les sections locales sondées sont implantées dans des usines qui font partie d'une compagnie multi-établissements dans une forte proportion (75,6%) et qui sont en opération depuis 44 ans en moyenne ($\sigma = 25,9$). Outre le Québec, les entreprises comptent surtout des usines en Amérique du Nord (Canada : 66,1% et États-Unis : 44,8%) et en Europe (47,8%). On constate que, des compagnies qui possèdent plusieurs usines, environ le tiers est implanté en Chine ou ailleurs en Asie. Les usines oeuvrant dans les secteurs d'activités liées au métal (37%), aux matériels, appareils et composantes électriques (13,9%), aux premières transformations des métaux et, dans les mêmes proportions, aux activités liées au matériel de transport (11,5%) sont les plus représentées. Le grand nombre d'établissements qui opèrent dans le domaine du métal s'explique entre autres, du fait que près de 75% des sections locales répondantes sont affiliées au syndicat des Métallos, bien implantées dans ce secteur d'activité. Le nombre moyen d'employés dans l'établissement, cadres et salariés confondus, est de 421, mais on constate une importante variance ($\sigma = 1057,1$) pour cette variable.

TABLEAU .III.II : Caractéristiques générales des usines

Variables	N	%	Moyenne	Écart-type (σ)
Usines faisant partie d'entreprise comportant d'autres usines	121	75,6		
Nombre d'années écoulées depuis le début des opérations de l'usine	162		44	25,9
Situation géographique des autres usines de l'entreprise*				
• Canada	109	66,1		
• États-Unis	71	44,8		
• Mexique	35	21,2		
• Amérique Centrale/ Amérique du Sud	31	18,8		
• Europe de l'Est	40	24,2		
• Europe de l'Ouest	39	23,6		
• Australie	27	16,4		
• Chine	33	20,0		
• Ailleurs en Asie	20	12,1		
Secteurs d'activités*				
▪ Aliments et boissons	10	6,1		
▪ Textile et vêtement	8	4,8		
▪ Métal	61	37,0		
• Minéraux non métalliques	14	8,5		
• Première transformation des métaux	19	11,5		
• Informatique et électronique	4	2,4		
• Matériels, appareils et composants électriques	23	13,9		
• Produits chimiques	8	4,8		
• Pétrole et charbon	3	1,8		
• Caoutchouc et plastique	18	10,9		
• Produits en bois	10	6,1		
• Meuble et produits connexes	2	1,2		
• Cuir et produits analogues	0	0		
• Papier	5	3,0		
• Impression et activités connexes	3	1,8		
• Machinerie	11	6,7		
• Matériel de transport	19	11,5		
• Autres activités de fabrication	1	0,6		
Nombre total d'employés dans les usines où les sections locales sont présentes	161		421	1057,1
* Les réponses à cette question n'étaient pas mutuellement exclusives. C'est pourquoi le total est différent de 100 %.				

3.1.2 *Décision patronale de sous-traitance*

Cette section présente les analyses descriptives de la variable indépendante « Décision patronale de sous-traitance ». Nous nous penchons dans un premier temps, sur le niveau de sous-traitance. Dans un deuxième temps, nous présentons les analyses descriptives liées aux motifs patronaux de recourir à la sous-traitance.

A) Niveau de sous-traitance

Au Tableau III.III, nous remarquons que les activités les plus souvent octroyées « *entièrement* » en sous-traitance sont les services alimentaires (64%), le gardiennage (49,3%) et l'entretien ménager (44,2%). On note toutefois que le gardiennage se retrouve dans le groupe des activités les plus octroyées en sous-traitance mais qu'il est également cité en forte proportion comme activité non sous-traitée (37,7%). Cette réalité peut être expliquée par le fait que le gardiennage est rarement donné en partie en sous-traitance : soit cette activité est uniquement réalisée par des travailleurs de l'interne, soit elle est effectuée exclusivement par des travailleurs d'une compagnie sous-traitante. Ces observations soutiennent en majorité l'hypothèse avancée par la littérature (section 2.3) à l'effet que les entreprises sous-traitent davantage leurs activités dites périphériques (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Outsourcing Institute 2002 ; Quélin et Duhamel 2003). À l'instar de ce qui a été constaté par d'autres enquêtes canadiennes récentes (Halley 2000 ; Jalette 2004), notre enquête montre que les activités de production sont plus rarement sous-traitées en totalité, même si une proportion tout de même substantielle de ces activités est confiée à des sous-traitants. L'usinage des pièces est plus souvent sous-traité tandis que la fabrication est l'activité qui l'est le moins. En bonne partie, les activités administratives ne sont aucunement sous-traitées, ce qui montre que ces activités sont peut-être plus importantes pour les entreprises qu'on aurait pu le croire *a priori*, étant donné leur nature relativement périphérique.

TABLEAU III.III: Niveau de sous-traitance

Activités	1 (Aucunement)	2	3 (En partie)	4	5 (Entièrement)	Total
Production						
• Usinage des pièces						
N	14	17	56	19	27	133
%	10,5	12,8	42,1	14,3	20,3	100,0
• Fabrication						
N	36	19	49	10	14	128
%	28,1	14,8	38,3	7,8	10,9	100,0
• Assemblage						
N	43	27	33	7	7	117
%	36,9	23,1	28,2	5,9	5,9	100,0
• Entretien et maintenance des équipements						
N	27	24	58	10	5	124
%	21,8	19,3	46,8	8,1	4,0	100,0
Administratives et techniques						
• Services informatiques						
N	30	9	18	14	15	86
%	34,9	10,5	20,9	16,3	17,5	100,0
• Soutien administratif						
N	35	10	15	11	7	78
%	44,9	12,8	19,2	14,1	9,0	100,0
• Soutien technique						
N	28	12	22	9	8	79
%	35,4	15,3	27,8	11,4	10,1	100,0
Autres						
• Entretien ménager						
N	24	11	25	7	53	120
%	20,0	9,2	20,8	5,8	44,2	100,0
• Gardiennage						
N	26	4	4	1	34	69
%	37,7	5,8	5,8	1,5	49,3	100,0
• Services alimentaires						
N	16	6	3	2	48	75
%	21,3	8,0	4,0	2,7	64,0	100,0

B) Motifs de sous-traitance

À l'instar de la littérature (section 2.3), le Tableau III.IV met en évidence les motifs les plus souvent invoqués par la direction pour justifier la sous-traitance, qui sont : premièrement, la concentration sur les activités essentielles de l'entreprise (48,2%)⁴, comme le suggèrent plusieurs auteurs (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Halley 2000 ; Outsourcing Institute 2002 ; Quélin et Duhamel 2003, Jalette 2004), et deuxièmement, la réduction des coûts de production (44,1%), relevée quasi unanimement par la littérature (Halley 2000 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Abraham et Taylor 1996). Quant aux motifs liés à l'accès à une technologie ou à des compétences non disponibles à l'interne, un tiers des employeurs les invoque assez souvent. Viennent ensuite le respect des contrats de garantie (26,1%) puis l'accroissement de la capacité de production (22,8%) comme motifs régulièrement donnés aux syndicats locaux.

⁴ Les pourcentages indiqués sont la somme des fréquences relatives des répondants à « la plupart du temps » et « tout le temps » à la question 2.1.1

TABLEAU .III.IV : Motifs de sous-traitance	N	%
Réduire les coûts de production		
• Jamais	27	19,9
• Rarement	23	16,9
• Parfois	26	19,1
• La plupart du temps	32	23,5
• Tout le temps	28	20,6
Total	136	100,0
Se concentrer sur les activités essentielles		
• Jamais	31	23,3
• Rarement	14	10,5
• Parfois	24	18,0
• La plupart du temps	38	28,6
• Tout le temps	26	19,6
Total	133	100,0
Accéder à des compétences/qualifications non disponibles à l'interne		
• Jamais	32	23,9
• Rarement	24	17,9
• Parfois	37	27,6
• La plupart du temps	30	22,4
• Tout le temps	11	8,2
Total	134	100,0
Accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne		
• Jamais	21	15,9
• Rarement	27	20,5
• Parfois	42	31,8
• La plupart du temps	18	18,2
• Tout le temps	24	13,6
Total	132	100,0
Accroître la capacité de production en période de pointe		
• Jamais	53	40,2
• Rarement	28	21,2
• Parfois	21	15,9
• La plupart du temps	22	16,7
• Tout le temps	8	6,1
Total	132	100
Diminuer la durée des arrêts planifiés de production		
• Jamais	55	41,7
• Rarement	27	20,5
• Parfois	28	21,2
• La plupart du temps	13	9,8
• Tout le temps	9	6,8
Total	132	100
Respecter les contrats de garantie		
• Jamais	49	36,6
• Rarement	16	11,9
• Parfois	34	25,4
• La plupart du temps	19	14,2
• Tout le temps	16	11,9
Total	134	100
Assurer le remplacement des employés lors des vacances ou des congés		
• Jamais	77	57,0
• Rarement	23	16,0
• Parfois	24	18,8
• La plupart du temps	8	5,9
• Tout le temps	3	2,2
Total	135	100

En résumé, les fréquences observées aux questions relevant des deux dimensions de la variable « Décision patronale de sous-traitance », soient le niveau de sous-traitance et les motifs de sous-traitance, corroborent les résultats des études ayant déjà été menées sur le sujet. D'une part, on remarque que ce sont les activités périphériques qui sont le plus sous-traitées en comparaison des activités critiques. D'autre part, les employeurs justifient pour beaucoup le recours à la sous-traitance par la réduction des coûts de production et la concentration sur les activités essentielles de l'entreprise.

La prochaine section porte sur la présentation des analyses descriptives de la variable indépendante « ressources de pouvoir de l'acteur syndical local ».

3.1.3. Ressources de pouvoir de l'acteur syndical local

Cette section présente les statistiques descriptives relatives aux différents indicateurs de ressources de pouvoir de l'acteur syndical local. Nous nous attardons tout d'abord à la solidarité externe comme première dimension des ressources de pouvoir, pour ensuite nous concentrer sur la solidarité interne.

A) Solidarité externe

La solidarité externe concerne la capacité des sections locales de créer des liens élargis avec la communauté et de construire des mécanismes de coordination à la fois horizontaux et verticaux, au sein de leur propre syndicat (Lévesque et Murray, 2003 :9). C'est pourquoi nous avons questionné les sections locales sur les aspects suivants des mécanismes développés: leur participation à des échanges d'informations et à des actions coordonnées horizontalement avec des organisations externes (voir Tableau III.V), leur fréquence d'utilisation des services offerts par le syndicat auquel chacune est affiliée (voir Tableau III.VI) puis finalement la fréquence de leur participation aux activités organisées par les différentes instances de leur syndicat (voir Tableau III.VII), ces deux derniers aspects concernant les mécanismes de coordination verticale.

Le Tableau III.V montre qu'une forte proportion des sections locales n'entretient aucune relation avec des groupes communautaires de leur région (70,8%) ni avec des syndicats d'autres pays (77,4%). On remarque que les relations entre les sections locales et les syndicats du même secteur d'activité (43,1%) et de la même région (36,4%) consistent le plus souvent en des échanges d'informations. Ce sont avec les autres syndicats de la

même compagnie que les sections locales sont le plus portées à échanger des informations et à coordonner leurs actions (21,3%). Tel qu'attendu, il est plus facile pour les sections locales de coordonner des actions en contexte de proximité des acteurs et de convergence des enjeux donc, surtout lorsque les syndicats évoluent au sein de la même compagnie. En résumé, on constate que les sections locales ont tendance à échanger le plus souvent des informations avec les autres syndicats de la même région et du même secteur d'activités et qu'ils sont plus enclins à tendre vers des actions coordonnées avec les syndicats de la même compagnie. Ainsi, on peut dire que plus les entités se situent dans l'environnement physiquement rapproché de la section locale (selon les structures et les intérêts), plus les actions entreprises sont sophistiquées (d'échanges d'informations à actions coordonnées).

TABLEAU .III.V: Échanges d'informations et actions coordonnées

	N	%
Syndicats du même secteur d'activité		
• Non	78	48,1
• Échange d'informations	59	36,4
• Échange d'informations et actions coordonnées	25	15,4
Total	162	100,0
Syndicats de la même région		
• Non	72	45,0
• Échange d'informations	69	43,1
• Échange d'informations et actions coordonnées	19	11,9
Total	160	100,0
Avec des groupes communautaires de votre région		
• Non	114	70,8
• Échange d'informations	37	23,0
• Échange d'informations et actions coordonnées	10	6,2
Total	161	100,0
Syndicats d'autres pays		
• Non	123	77,4
• Échange d'informations	29	18,2
• Échange d'informations et actions coordonnées	7	4,4
Total	159	100,0
Syndicats de la même compagnie		
• Non	99	61,9
• Échange d'informations	27	16,9
• Échange d'informations et actions coordonnées	34	21,3
Total	160	100,0

Au Tableau III.VI, on remarque que les sections locales utilisent les services offerts par le syndicat auquel elles sont affiliées surtout pour des questions concernant la formation syndicale et l'administration de la convention collective dans des proportions identiques

(53,8%)⁵. Les services touchant la négociation de la convention collective sont également assez utilisés (47,2%). Par contre, les services portant sur l'organisation du travail (64,4%) ou sur l'action politique (62,6%) sont dans la plupart des cas « *jamais* » ou « *rarement* » employés par les sections locales. À la lumière de ces observations, il est donc possible selon nous, d'opposer deux types de services : les services techniques liés au bon fonctionnement à l'interne (formation syndicale, l'administration de la convention collective), à utilisation plus fréquente, et les services stratégiques (organisation du travail et action politique), liés à des considérations élargies, moins utilisées.

⁵ Somme des fréquences obtenues à « *la plupart du temps* » et « *tout le temps* »

TABLEAU .III.VI: Recours aux services offerts par le syndicat auquel la section locale est affiliée

	N	%
Formation syndicale		
• Jamais	11	6,8
• Rarement	9	5,6
• Parfois	55	34,0
• La plupart du temps	55	34,0
• Tout le temps	32	19,8
Total	162	100,0
Négociation de la convention collective		
• Jamais	21	13,2
• Rarement	20	12,6
• Parfois	43	27,0
• La plupart du temps	37	23,3
• Tout le temps	38	23,9
Total	159	100,0
Administration de la convention collective		
• Jamais	12	7,5
• Rarement	28	17,5
• Parfois	50	31,3
• La plupart du temps	40	25,0
• Tout le temps	30	28,8
Total	160	100,0
Organisation du travail		
• Jamais	52	32,5
• Rarement	51	31,9
• Parfois	30	18,8
• La plupart du temps	19	11,9
• Tout le temps	160	5,0
Total	52	100,0
Action politique		
• Jamais	62	39,2
• Rarement	37	23,4
• Parfois	39	24,7
• La plupart du temps	14	8,9
• Tout le temps	6	3,8
Total	158	100,0

Pour sa part, le Tableau III.VII révèle que les activités organisées par les différentes instances syndicales sont régulièrement fréquentées. Celles du district du syndicat (59,4%)⁶ sont celles qui le sont le plus assidûment par les sections locales, suivi de celles de la section locale composée (46,3%).

⁶ Somme des fréquences obtenues à « la plupart du temps » et « tout le temps »

TABLEAU .III.VII : Participation aux activités organisées par les instances syndicales

	N	%
Le district du syndicat		
• Jamais	23	15,5
• Rarement	15	10,3
• Parfois	22	14,8
• La plupart du temps	50	33,8
• Tout le temps	38	25,6
Total	148	100,0
Le syndicat national ou international		
• Jamais	42	28,0
• Rarement	16	10,6
• Parfois	33	22,0
• La plupart du temps	34	22,6
• Tout le temps	25	16,8
Total	150	100,0
Le conseil régional		
• Jamais	35	23,0
• Rarement	22	14,5
• Parfois	44	28,9
• La plupart du temps	23	15,1
• Tout le temps	28	18,5
Total	152	100,0
FTQ		
• Jamais	40	26,3
• Rarement	26	17,1
• Parfois	39	25,7
• La plupart du temps	25	16,4
• Tout le temps	22	14,5
Tota	152	100
Section locale composée		
• Jamais	29	24,0
• Rarement	20	16,5
• Parfois	16	13,2
• La plupart du temps	29	24,0
• Tout le temps	27	22,3
Total	121	100,0

Finalement, les résultats obtenus soutiennent la thèse de la proximité : plus les activités sont organisées par des instances « structurellement » près de la section locale, plus la participation y est élevée. La prochaine section s'attarde à la deuxième dimension de la variable.

B) Solidarité interne

La solidarité interne concerne les relations établies entre les membres et leur syndicat (Lévesque et Murray, 2003 :9). Nous avons mesuré ce type de solidarité en questionnant les sections locales sur l'évolution de certains aspects de leur vie syndicale au sein de leur section locale. Ces aspects sont rapportés au Tableau III.VIII. Une certaine stabilité pour tous les aspects abordés de la vie syndicale s'en dégage. En effet, la plus forte proportion de répondants se situe, pour tous les items traités, à « *ni augmenté, ni diminué* ». Au-delà de ce constat général, les attentes par rapport aux services offerts aux membres (46,6%)⁷ et leur confiance envers la section locale (40,4%)⁸ sont les aspects de la vie syndicale qui ont le plus augmenté au cours des deux dernières années selon les officiers syndicaux interrogés. Non loin derrière, le pouvoir de négociation de la section locale et le temps de libération syndicale ont également augmenté, dans près du tiers des cas. À l'opposé, on constate que le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales (31,9%)⁸ est l'aspect ayant diminué le plus souvent au cours des deux dernières années. Quant aux résultats observés relativement à la participation des membres à la vie syndicale, ils semblent moins tranchés : bien que la majorité (57,4%) des répondants la considèrent comme stable, 21% disent l'avoir vue légèrement ou fortement diminuée tandis que 21,6% soulignent avoir vécu une augmentation (légère ou forte) de cet aspect. Ces résultats sont aussi partagés quant à l'identification des membres aux objectifs de la section locale et à sa capacité d'obtenir un mandat de grève.

⁷ Les pourcentages cités sont la somme des fréquences obtenues à « légèrement augmenté » et « fortement augmenté »

⁸ Les pourcentages cités sont la somme des fréquences obtenues à « légèrement diminué » et « fortement diminué »

TABLEAU .III.VIII : Évolution des aspects de la vie syndicale de la section locale	N	%
La participation des membres à la vie syndicale		
• Fortement diminuée	15	9,3
• Légèrement diminuée	19	11,7
• Ni augmentée, ni diminuée	93	57,4
• Légèrement augmentée	31	19,1
• Fortement augmentée	4	2,5
Total	162	100,0
L'identification des membres aux objectifs de la section locale		
• Fortement diminuée	7	4,3
• Légèrement diminuée	15	9,3
• Ni augmentée, ni diminuée	108	67,1
• Légèrement augmentée	26	16,1
• Fortement augmentée	5	3,1
Total	161	100,0
La confiance des membres envers la section locale		
• Fortement diminuée	4	2,5
• Légèrement diminuée	17	10,6
• Ni augmentée, ni diminuée	75	46,6
• Légèrement augmentée	52	32,3
• Fortement augmentée	13	8,1
Total	161	100,0
Le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales		
• Fortement diminué	23	14,1
• Légèrement diminué	29	17,8
• Ni augmenté, ni diminué	73	44,8
• Légèrement augmenté	35	21,5
• Fortement augmenté	3	1,8
Total	163	100,0
Les attentes des membres à l'égard des services offerts par votre section locale		
• Fortement diminuées	1	0,6
• Légèrement diminuées	9	5,6
• Ni augmentées, ni diminuées	76	47,2
• Légèrement augmentées	55	34,2
• Fortement augmentées	20	12,4
Total	161	100,0
La capacité de la section locale d'obtenir un mandat de grève		
• Fortement diminuée	20	12,8
• Légèrement diminuée	10	6,4
• Ni augmentée, ni diminuée	104	66,7
• Légèrement augmentée	14	9,0
• Fortement augmentée	8	5,1
Total	156	100,0
Le pouvoir de négociation de votre section locale		
• Fortement diminué	10	6,3
• Légèrement diminué	19	11,9
• Ni augmenté, ni diminué	81	50,6
• Légèrement augmenté	40	25,0
• Fortement augmenté	10	6,3
Total	160	100,0
Le temps de libération syndicale		
• Fortement diminué	6	3,7
• Légèrement diminué	11	6,8
• Ni augmenté, ni diminué	94	58,0
• Légèrement augmenté	42	25,9
• Fortement augmenté	9	5,6
Total	162	100,0

Tel qu'exposé au Tableau III.IX, notons au passage que le nombre moyen d'assemblées générales organisées annuellement est de 6 assemblées ($\sigma=3,5$) et que le pourcentage de participation à ces assemblées atteint en moyenne 71% en période de négociation et 22% en temps normal.

TABLEAU .III.IX : Nombre et taux de participation aux assemblées générales

	N	Moyenne	Écart-type
Nombre d'assemblées générales organisées par la section locale, annuellement			
	162	6	3,5
Pourcentage des membres assistant à ces assemblées	160		
• En temps normal		22%	20,9
• En période de négociation		71%	23,1

À la lumière de l'évolution des aspects de la vie syndicale locale, il nous semble que les sections locales répondantes sont bien en mesure de mobiliser leurs ressources afin de maintenir leur solidarité à l'interne. Au cours des deux dernières années, la plupart des indicateurs se sont maintenus ou accrus, bien que certains indicateurs aient fléchi.

3.1.4 Contexte de l'organisation

La présente section porte sur la variable indépendante appelée contexte de l'organisation. Elle se divise en quatre sous-sections. D'abord, nous traitons de la concurrence avec laquelle les établissements sondés doivent composer. Ensuite, nous abordons la position des usines répondantes au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise. Puis, nous traitons du contexte particulier de sous-traitance, vécu et établi dans les établissements. Finalement, nous terminons en présentant les données liées au climat des relations de travail.

A) Contexte de concurrence

Tout d'abord, nous nous sommes penchés sur l'évaluation de l'équipement technologique des usines sondées. Puisqu'il représente un élément de la compétitivité, nous avons demandé aux officiers syndicaux de comparer la technologie dont est équipée leur usine, à celle de leurs concurrents. En examinant le Tableau III.X, on remarque que la majorité (72,5%) des sections locales répondantes jugent similaire ou plus avancée que leurs compétiteurs, la technologie dont est équipée leur usine.

TABLEAU .III.X : Comparaison entre la technologie utilisée par les usines sondées et celle des compétiteurs

	N	%
• En retard	39	27,5
• Semblable	74	52,1
• En avance	29	20,4
Total	142	100,0

Le Tableau III.XI présente la répartition géographique des différents compétiteurs de l'entreprise pour laquelle oeuvrent les travailleurs de la section locale interrogée. Selon les données descriptives observées, on constate que les compétiteurs sont en majorité situés aux États-unis (30,5%) et au Canada (27,9%). Les compétiteurs européens et asiatiques viennent au troisième rang dans des proportions similaires, soit 17,2 % et 17,4%. Les chiffres obtenus sur la compétition⁹, montrent bien qu'elle vient des quatre coins du monde.

⁹ La présence de compétition a été évaluée par les fréquences obtenues à « la plupart » et « tous ».

TABLEAU .III.XI: Situation géographique des compétiteurs majeurs de l'entreprise

	N	%
Canada		
• Aucun	16	10,9
• Quelques uns	90	61,2
• La plupart	29	19,7
• Tous	12	8,2
Total	147	100,0
États-Unis		
• Aucun	14	9,9
• Quelques uns	84	59,6
• La plupart	34	24,1
• Tous	9	6,4
Total	141	100,0
Mexique		
• Aucun	52	52,5
• Quelques uns	41	41,4
• La plupart	1,0	1,0
• Tous	5	5,1
Total	99	100,0
Amérique Centrale/Amérique du Sud		
• Aucun	47	45,6
• Quelques uns	46	44,7
• La plupart	6	5,8
• Tous	4	3,9
Total	103	100,0
Europe		
• Aucun	38	32,8
• Quelques uns	58	50,0
• La plupart	15	12,9
• Tous	5	4,3
Total	116	100,0
Asie		
• Aucun	40	34,8
• Quelques uns	55	47,8
• La plupart	14	12,2
• Tous	6	5,2
Total	115	100,0
Australie		
• Aucun	55	57,9
• Quelques uns	29	30,5
• La plupart	7	7,4
• Tous	4	4,2
Total	95	100,0

Contrairement à ce que nous suggère la littérature sur le sujet (Millberg, 2004), les sections locales sondées, œuvrant toutes dans le secteur manufacturier, ne semblent pas être principalement en compétition avec des travailleurs issus de pays aux économies à bas salaires. Par contre, on note que relativement peu d'usines sont mieux équipées technologiquement que leurs compétitrices. Cette situation peut leur rendre la tâche de

compétitionner sur les marchés plus difficile et ce sur les marchés locaux, nationaux ou mondiaux.

B) Place de l'usine dans la chaîne de valeur de l'entreprise

Le Tableau III.XII présente les résultats de notre enquête sur ces deux items spécifiques. Selon les sections locales sondées, leur propre production est rarement dédiée significativement à alimenter la production d'autres usines de la même compagnie (8,2%)¹⁰. En revanche, elles semblent être plus souvent alimentées en pièces, composantes ou produits semi-finis fabriqués par d'autres usines de la même compagnie (16,1%)⁸. Par ailleurs, plus de 40% des usines sondées agissent à titre de sous-traitants. Ainsi, la sous-traitance implique non seulement qu'une usine puisse se départir de certaines activités, mais elle lui permet également d'en assurer pour le compte d'autres entreprises.

TABLEAU .III.XII : Positionnement de l'usine sondée au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise et usine agissant à titre de sous-traitant

	1 (Aucunement)	2	3 (En partie)	4	5 (Entièrement)	Total
Pièces, composantes ou produits semi-finis fabriqués dans l'usine, destinés à d'autres usines appartenant à la compagnie						
N	52	29	30	5	5	121
%	43,0	24,0	24,8	4,1	4,1	100,0
Pièces, composantes ou produits semi-finis utilisés dans l'usine et provenant d'autres usines appartenant à la compagnie						
N	48	24	27	14	5	119
%	40,7	20,3	22,9	11,9	4,2	100,0
	Oui			Non		
Usine agissant à titre de sous-traitant pour d'autres compagnies						
N	66			93		159
%	41,5			58,5		100,0

¹⁰ Fréquences relatives obtenues à « *entièrement* » et à « *presque entièrement* »¹⁰

En bref, la majorité des usines où les sections locales interrogées s'intègrent plus en aval qu'en amont de la chaîne de valeur de leur entreprise¹¹ : près de 60% des établissements sont intégrés en tout ou en partie en amont ou en aval de la chaîne.

C) Contexte de sous-traitance

Le contexte particulier de sous-traitance renvoie d'abord à des considérations entourant les discussions et décisions prises en matière de sous-traitance. À cet effet, nous nous sommes intéressés à la présence ou non d'une clause de convention collective en matière de sous-traitance, à la présence ou non d'un comité formel de sous-traitance, au nombre de dossiers ayant fait l'objet de discussions avec l'employeur, au processus décisionnel lié à l'adoption des projets de sous-traitance (voir Tableaux III.XIII, III.XIV et III.XV). Le contexte de sous-traitance concerne aussi la place qu'occupe la sous-traitance au sein du syndicat local en termes d'enjeu prioritaire lors des négociations et d'objectif (Tableau III.XVI).

TABLEAU .III.XIII : Encadrement et discussions en matière de sous-traitance

Présence d'une clause de convention collective visant à encadrer la sous-traitance	N	%
• Non	39	24,8
• Oui	118	75,2
Total	157	100,0
Présence d'un comité formel chargé de discuter des questions relatives à la sous-traitance avec l'employeur.		
• Non	119	75,8
• Oui	38	24,2
Total	157	100,0
Nombre de dossiers ou de projets de sous-traitance ayant fait l'objet de discussions avec l'employeur		
• Aucun	29	25,0
• Très peu	37	31,9
• Quelques uns	25	21,6
• La plupart	17	14,7
• Tous	8	6,9
Total	116	100,0

Les sections locales sont en mesure d'instaurer certains processus formels visant à discuter ou à encadrer la sous-traitance au sein de leur milieu de travail. Dans cette optique, les chiffres présentés au Tableau III.XIII montrent que la majorité des répondants (75,2%) jouissent d'une protection conventionnée en matière de sous-traitance. Cette

¹¹ Les résultats présentés portent uniquement sur les sections locales ayant répondu faire partie d'une entreprise multi-sites.

proportion est plus élevée que dans la population de conventions collectives au Québec (Ministère du Travail, 2005), où 63,1% des conventions collectives comportent une clause portant sur la sous-traitance. Cette tendance est aussi remarquée pour la présence d'un comité formel mis en place pour discuter de sous-traitance avec l'employeur : 24,2% des sections locales répondantes jouissent de ce lieu formel d'échange. Ce résultat est comparativement plus élevé que les statistiques officielles dressant le portrait global des conventions collectives québécoises sur le sujet, qui dénombrent un peu moins de 6% (Ministère du Travail, 2005) de conventions collectives se prononçant sur l'existence d'un tel comité. Quant à eux, en majorité les dossiers ou projets de sous-traitance ne font pas ou très peu l'objet de discussions avec l'employeur (56,9%). Comme les décisions relatives à l'organisation du travail (dont fait partie la sous-traitance) relèvent du droit de gérance de l'employeur, ces données ne nous sont guère surprenantes.

D'autres constatations vont dans le même sens au Tableau III.XIV. Effectivement, la direction décide « *tout le temps* » seule en matière de sous-traitance dans 40 % des cas. Pour leur part, la consultation de la section locale en matière de sous-traitance et les ententes patronales-syndicales sont peu courantes : respectivement 54,2% et 53,2% des répondants disent qu'elles sont « *rarement* » ou « *jamais* » consultées sont parvenues à une entente.

TABLEAU .III.XIV: Prise de décision en matière de sous-traitance

	N	%
La direction décide seule		
• Jamais	22	15,3
• Rarement	9	6,3
• Parfois	14	9,7
• La plupart du temps	41	28,5
• Tout le temps	58	40,3
Total	144	100,0
La direction consulte le syndicat		
• Jamais	51	35,4
• Rarement	27	18,8
• Parfois	27	18,8
• La plupart du temps	27	18,8
• Tout le temps	12	8,3
Total	144	100,0
Entente patronale-syndicale		
▪ Jamais	53	37,1
▪ Rarement	23	16,1
• Parfois	28	19,6
• La plupart du temps	25	17,5
• Tout le temps	14	9,8
Total	143	100,0

Le Tableau III.XV illustre la deuxième dimension du contexte de la sous-traitance, soit l'importance de la question de la sous-traitance pour la section locale. Trois items ont été retenus pour l'analyse. Le premier cherche à savoir si la sous-traitance représentait un enjeu prioritaire lors de la dernière ronde de négociation, le second s'intéresse à savoir si elle représentera un enjeu prioritaire lors de la prochaine négociation et le troisième se penche sur le degré de réussite dans l'atteinte de cet enjeu lors de la dernière négociation. Des études ont montré que la restriction de la sous-traitance représente un enjeu prioritaire de négociation pour les syndicats canadiens (Kumar et Murray 2001). À la lumière des résultats présentés ci-après, nous obtenons des résultats semblables. Nous remarquons donc aussi que la sous-traitance représente un enjeu prioritaire pour la majorité des sections locales lors de la négociation collective. Reste toutefois que l'atteinte de cette enjeu ne se solde pas toujours par une réussite élevée (29,1%). La majorité (50,9%) des sections locales sondées dit l'avoir atteinte à un degré faible. Ces résultats corroborent ceux obtenus lors de l'étude de Kumar et Murray (2001) à l'effet qu'un pourcentage similaire affirmait atteindre leur objectif de restriction de la sous-traitance de façon modérée (53%) et élevée (32%). Il n'en demeure pas moins que pour 20% des sections locales, les efforts dans l'atteinte de cet enjeu prioritaire qu'est la sous-traitance, se sont soldés par un échec.

TABEAU .III.XV : Sous-traitance comme enjeux prioritaire

	N	%
Sous-traitance comme enjeu prioritaire de négociation pour la section locale lors de la dernière négociation collective.		
• Non	29	34,5
• Oui	55	65,5
Total	84	100,0
Sous-traitance comme enjeu prioritaire pour la section locale lors de la prochaine négociation		
• Non	76	47,2
• Oui	85	52,8
Total	161	100,0
Degré de réussite dans l'atteinte de l'enjeu prioritaire « sous-traitance » lors de la négociation de la dernière convention collective		
• Pas de réussite	11	20,0
• Degré de réussite faible	28	50,9
• Degré de réussite élevé	16	29,1
Total	55	100,0

En matière de sous-traitance, on peut conclure que les sections locales participent très peu à la prise de décision. Restent donc à leur disposition des moyens formels ou

conventionnés à mettre en place pour faire entendre leur voix ou pour faire respecter leur volonté sur le sujet de la sous-traitance. Si la présence de clause(s) visant à encadrer la sous-traitance est relativement courante dans leurs conventions collectives, c'est moins le cas pour les comités conjoints et les discussions entre la direction et le syndicat en cette matière. Il peut être difficile pour les sections locales de faire valoir leurs propositions d'alternatives à la sous-traitance, par exemple, si elles n'ont pas de lieu où se faire entendre. Toutefois, la sous-traitance reste un enjeu prioritaire pour les sections locales même si leur degré de réussite en la matière est moindre qu'espéré, vu l'importance qu'elles lui accordent.

Le prochain point traite du contexte de l'organisation sous l'angle du climat de travail au sein de l'usine, entre la direction et les dirigeants et les membres de la section locale.

D) Climat des relations de travail

Étant donné la divergence fondamentale d'intérêts qui existe entre la direction et le syndicat sur la question de la sous-traitance, on comprend qu'il ne soit pas aisé pour les parties de s'entendre sur une telle question. Au-delà du sujet spécifique de la sous-traitance, le climat plus général des relations de travail entre la direction et le syndicat teinte les relations entre les parties sur cet enjeu et peut donner des indices sur les types d'actions et de positions déployées par le syndicat local en matière de sous-traitance. C'est donc sur cet aspect que nous portons cette fois-ci notre attention. Le Tableau III.XVI présente l'évaluation syndicale des comportements de la direction, et les indicateurs du climat de travail se retrouvent au Tableau III.XVII.

Au Tableau III.XVI, on retrouve l'évaluation faite par les officiers syndicaux des comportements de la direction à leur égard et à l'égard des membres de la section locale. D'un côté, les dirigeants syndicaux perçoivent que les membres de la direction leur témoignent une certaine confiance (51,2%) et évaluent que la direction partage avec eux beaucoup d'informations (45,1%). De l'autre côté, les dirigeants syndicaux ne semblent pas percevoir une volonté de la part de l'employeur de les impliquer dans la gestion de l'usine (46,7%), ce qui va dans le même sens que ce que nous avons pu constater en matière de sous-traitance. Ils considèrent aussi que la direction prend des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective dans 45,4% des cas et qu'elle demande des concessions syndicales (48,21%). Cependant, lorsqu'on questionne la

section locale à savoir si les membres de la direction tentent de miner la crédibilité du syndicat auprès des employés, les réponses sont plus partagées.

TABEAU .III. XVI: Évaluation syndicale des comportements des membres de la direction

	N	%
Les membres de la direction prennent souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective		
• Tout à fait en désaccord	19	11,7
• Plutôt en désaccord	32	19,6
• Ni en accord ni en désaccord	38	23,3
• Plutôt d'accord	50	30,7
• Tout à fait d'accord	24	14,7
Total	163	100,0
Les membres de la direction partagent beaucoup d'information avec le syndicat		
• Tout à fait en désaccord	30	18,3
• Plutôt en désaccord	31	18,9
• Ni en accord ni en désaccord	29	17,7
• Plutôt d'accord	59	36,0
• Tout à fait d'accord	15	9,1
Total	164	100,0
Les membres de la direction cherchent à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employés		
• Tout à fait en désaccord	25	15,3
• Plutôt en désaccord	46	28,2
• Ni en accord ni en désaccord	32	19,6
• Plutôt d'accord	23	14,1
• Tout à fait d'accord	37	22,7
Total	163	100,0
Les membres de la direction font confiance aux représentants syndicaux		
• Tout à fait en désaccord	11	6,7
• Plutôt en désaccord	31	18,9
• Ni en accord ni en désaccord	38	23,2
• Plutôt d'accord	63	38,4
• Tout à fait d'accord	21	12,8
Total	164	100,0
Les membres de la direction demandent des concessions de la part du syndicat		
• Tout à fait en désaccord	12	7,3
• Plutôt en désaccord	34	20,7
• Ni en accord ni en désaccord	39	23,8
• Plutôt d'accord	56	34,1
• Tout à fait d'accord	23	14,0
Total	164	100,0
Les membres de la direction cherchent à impliquer le syndicat dans la gestion de l'usine		
• Tout à fait en désaccord	50	30,7
• Plutôt en désaccord	26	16,0
• Ni en accord ni en désaccord	42	25,8
• Plutôt d'accord	33	20,2
• Tout à fait d'accord	12	7,4
Total	163	100,0

Au Tableau XVII, on voit une plus forte tendance à la hausse des demandes patronales de concessions syndicales, une baisse de la sécurité d'emploi des membres, et une plus forte tendance à la baisse pour le nombre de membres. Cette dernière constatation est peut-être un reflet des difficultés vécues dans le secteur manufacturier où les pertes d'emplois et les fermetures (partielles ou totales) furent importantes au cours des dernières années.

TABLEAU .III.XVII: Indicateurs du climat des relations de travail¹²

¹² À des fins d'analyses subséquentes, nous avons créé un indicateur global « climat des relations de travail » correspondant à la moyenne par section locale obtenue aux questions présentées aux Tableaux 3.17 et 3.18. Une moyenne positive signifie que le répondant juge positif le climat des relations de travail dans lequel il évolue et inversement. L'indicateur nombre de membres n'est pas pris en compte dans l'indicateur créé.

	N	%
La coopération patronale-syndicale		
• Fortement diminué	21	12,9
• Légèrement diminué	23	14,1
• Maintenu	73	44,8
• Légèrement augmenté	35	21,5
• Fortement augmenté	11	6,7
Total	163	100,0
Le nombre de griefs		
• Fortement diminué	20	12,3
• Légèrement diminué	31	19,1
• Maintenu	56	34,6
• Légèrement augmenté	32	19,8
• Fortement augmenté	23	14,2
Total	162	100,0
La sécurité d'emploi de vos membres		
• Fortement diminué	14	8,7
• Légèrement diminué	39	24,2
• Maintenu	80	49,7
• Légèrement augmenté	16	9,9
• Fortement augmenté	12	7,5
Total	161	100,0
Le nombre de membres		
• Fortement diminué	21	12,8
• Légèrement diminué	46	28,0
• Maintenu	51	31,1
• Légèrement augmenté	35	21,3
• Fortement augmenté	11	6,7
Total	164	100,0
Les concessions demandées par l'employeur		
• Fortement diminué	14	8,8
• Légèrement diminué	21	13,1
• Maintenu	65	40,6
• Légèrement augmenté	38	23,8
• Fortement augmenté	22	13,8
Total	160	100,0

De ces tableaux, nous pouvons conclure que le climat des relations de travail est fort variable d'un milieu à l'autre. Même si dans certains milieux les relations sont bonnes, il n'en demeure pas moins qu'en certains endroits les relations de travail sont moins bonnes, comme en témoignent les problèmes de confiance et de coopération patronales-syndicales constatés, par exemple.

3.1.5 Réactions de la section locale

La variable dépendante « réactions de la section locale » comporte deux dimensions: la position du syndicat local en matière de sous-traitance ainsi que ses actions posées en

matière de sous-traitance. Les statistiques descriptives et les traitements statistiques effectués sur chacune des deux dimensions de la variable dépendante sont présentés.

A) Positions syndicales en matière de sous-traitance

Les réactions syndicales se caractérisent d'une part par les positions prises par la section locale à l'égard des différents dossiers de sous-traitance. La section locale peut avoir choisi de façon générale de s'opposer ou d'accepter la sous-traitance, elle peut avoir proposé des changements ou avoir cherché à atténuer les conséquences négatives de la sous-traitance pour ses membres ou, finalement, simplement avoir évité de prendre position à l'égard des différents projets ou dossiers de cette nature. Comme plusieurs dossiers concernant la sous-traitance ont pu avoir été présentés par la direction et que les types de réactions sont variés, les positions adoptées par la section locale à cet égard ne sont pas mutuellement exclusives.

Au Tableau III.XVIII on remarque que les sections locales cherchent à atténuer les conséquences le plus fréquemment (62,2%). Dans des proportions moindres, les sections locales se positionnent en s'opposant (47,2%) aux projets de sous-traitance ou encore en proposant des changements et des alternatives (46,9%). Loin derrière suivent les positions d'acceptation (18,8%) et d'évitement (11,1%) de la sous-traitance. Ce bref portrait de la situation montre à quel point les positions syndicales adoptées en matière de sous-traitance sont relativement diversifiées et sont susceptibles de varier.

**TABLEAU .III.XVIII: Positions syndicales adoptées
face aux différents dossiers et projets de sous-traitance**

	N	%
La section locale s'est opposée		
• Jamais	23	15,8
• Rarement	17	11,6
• Parfois	37	25,3
• La plupart du temps	37	25,3
• Tout le temps	32	21,9
Total	146	100,0
La section locale a accepté		
• Jamais	35	24,5
• Rarement	37	25,9
• Parfois	44	30,8
• La plupart du temps	14	9,7
• Tout le temps	13	9,1
Total	143	100,0
La section locale a proposé des changements et des alternatives		
• Jamais	24	16,8
• Rarement	14	9,8
• Parfois	38	26,6
• La plupart du temps	41	28,7
• Tout le temps	26	18,2
Total	143	100,0
La section locale a cherché à atténuer les conséquences		
• Jamais	22	15,2
• Rarement	17	11,7
• Parfois	16	11,0
• La plupart du temps	51	35,2
• Tout le temps	39	26,9
Total	145	100,0
La section locale a évité de prendre position		
• Jamais	92	63,9
• Rarement	23	16,0
• Parfois	13	9,0
• La plupart du temps	6	4,2
• Tout le temps	10	6,9
Total	144	100,0

Comme nous en avons fait état au chapitre premier, quatre types de positions syndicales se distinguent selon Jalette (2005) : l'opposition (1), la défensive (2), l'abstention (3) et l'offensive (4). Nous avons tenté de corroborer cette typologie sur la base des réponses obtenues quant aux positions syndicales. Donc, pour vérifier le comportement des sujets aux items de cette variable, nous avons procédé à une première analyse de clusters (analyse par grappe). La particularité de cette analyse dite classificatrice permet de « dégager des groupes homogènes de sujets » (Falissard, 1995 :185). Cette première analyse de cluster hiérarchique distingue trois groupes de sections locales (Clusters A, B et C) quant aux positions adoptées en matière de sous-traitance. Par la suite, nous avons

analysé les différences conceptuelles entre ces trois clusters. Le Cluster A comporte les caractéristiques propres à la réaction d'abstention, soit de fortes proportions de répondants cherchant à « éviter de prendre position » en matière de sous-traitance. Le Cluster B se caractérise par de fortes proportions des répondants à « parfois » pour toutes les positions syndicales identifiées mais se démarque surtout par les proportions plus élevées à « la plupart du temps » et « tout le temps » lorsqu'il était question de chercher à atténuer les conséquences de la sous-traitance sur les membres et pouvait donc, conceptuellement, représenter la réaction défensive en matière de sous-traitance. Finalement, le Cluster C peut nettement être associé à la réaction d'opposition en raison des fortes proportions aux positions d'opposition, de proposition d'alternatives et d'atténuation des conséquences sur leurs membres, mais surtout par leur faible propension à éviter de prendre position. Nous avons souhaité valider cette analyse conceptuelle des Clusters par des analyses bivariées afin de nous assurer que les liens que nous avons effectués avec la littérature se transposaient de manière significative dans notre base de données.

En mettant en relation les trois groupes de répondants et certaines variables indépendantes (analyses de khi-carré), nous avons trouvé des distinctions significatives entre deux groupes seulement. Nous avons donc jugé pertinent de nous restreindre à deux groupes comme nombre optimal de clusters à utiliser. Pour ce faire, nous avons joint les répondants du Cluster B et ceux du Cluster C (groupes entre lesquels nous ne trouvons pas de différence significative). Afin de valider notre décision, nous avons procédé à une seconde analyse en clusters effectuée à l'aide du logiciel SPSS, en limitant le nombre de clusters à deux. En comparant les deux démarches d'analyse par grappe, quatre sujets se trouvaient classés différemment. Nous avons donc consulté les réponses obtenues aux items de la variable « position de la section locale en matière de sous-traitance » et avons procédé à un classement au cas par cas pour déterminer leur appartenance au bon groupe. Une fois cette démarche complétée, nous sommes donc assurés d'être en présence de deux groupes homogènes bien distincts par rapport aux positions adoptées en matière de sous-traitance. Suite à ces observations, le premier groupe a été appelé le groupe des syndicats locaux passifs en matière de sous-traitance et le second, celui des actifs.

À la lumière du Tableau III.XIX, nous constatons, d'une part, qu'un des deux clusters (N=30) se rapproche de la description établie pour des syndicats qui adopteraient une position d'abstention. Effectivement, la répartition des répondants pour chacun des items

montre clairement que les sujets du premier groupe répondent fortement à « éviter de prendre position » et très faiblement aux autres items liés aux positions syndicales. Les résultats obtenus à l'acceptation de la sous-traitance sont cependant plus mitigés. D'autre part, nous remarquons que second groupe (N=110) est, lui, formé de sujets répondant faiblement à « éviter de prendre position » et fortement aux items suivants : s'opposer à la sous-traitance, proposer des changements et alternatives et chercher à atténuer les conséquences de la sous-traitance. Ce groupe représente la grande majorité des sections locales sondées. Ces deux groupes (passifs et actifs) seront utilisés lors de l'analyse bivariée des relations entre les réactions syndicales et les variables indépendantes.

TABLEAU .III.XIX : Fréquences obtenues pour les sujets des deux clusters.

LA SECTION LOCALE S'OPPOSE À LA SOUS-TRAITANCE						
	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps	Total
Passifs	18	10	2	0	0	30
Actifs	4	7	33	36	30	110
LA SECTION LOCALE ACCEPTE LA SOUS-TRAITANCE						
	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps	Total
Passifs	9	4	2	7	8	30
Actifs	24	33	41	7	3	108
LA SECTION LOCALE PROPOSE DES ALTERNATIVES À LA SOUS-TRAITANCE						
	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps	Total
Passifs	18	9	2	1	0	30
Actifs	5	5	35	39	26	110
LA SECTION LOCALE CHERCHE À ATTÉNUER LES CONSÉQUENCES DE LA SOUS-TRAITANCE						
	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps	Total
Passifs	16	10	1	2	1	30
Actifs	5	6	15	46	38	110
LA SECTION LOCALE ÉVITE DE PRENDRE POSITION						
	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps	Total
Passifs	16	4	1	6	3	30
Actifs	75	18	11	0	6	110

B) Actions syndicales en matière de sous-traitance

Il est aussi possible de caractériser la réaction syndicale d'autre part, par les actions réalisées par la section locale en matière de sous-traitance. Nous avons donc questionné les dirigeants des sections locales à cet effet, les réponses se trouvent au Tableau III.XX. On constate que les sections locales posent plus souvent les actions suivantes : contacter le permanent syndical (74,2%)¹³, rencontrer les membres à propos des questions et enjeux liés à la sous-traitance (71,8%)¹³ et demander la tenue d'une rencontre avec l'employeur (71,6%)¹³. À l'opposé, les actions touchant à la participation du choix des sous-traitants (86,5%)¹³, concernant la prise de contact avec les syndicats des compagnies clientes (83,2%)¹³ et le dépôt d'une plainte à la *Commission des relations du travail* (74,7%)¹³ ne sont à peu près jamais posées par les sections locales.

¹³ Les pourcentages présentés sont la somme des fréquences relatives obtenues de « rarement » à « très souvent ». Cette façon de faire permet de mieux distinguer les syndicats locaux qui posent ces actions, peu importe leur fréquence, et ceux qui ne les posent.

TABLEAU .III.XX : Actions syndicales posées en matière de sous-traitance

		Jamais	Rarement	Quelques fois	Assez souvent	Très souvent	Total
Contacter le permanent syndical							
	N	40	37	52	14	12	155
	%	25,8	23,9	33,5	9,0	7,7	100,0
Participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes							
	N	109	23	15	4	2	153
	%	71,2	15,0	9,8	2,6	1,3	100,0
Calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance							
	N	82	22	33	11	7	155
	%	52,9	14,2	21,3	7,1	4,5	100,0
Proposer un jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne							
	N	105	15	20	8	5	153
	%	68,6	9,8	13,1	5,2	3,3	100,0
Rencontrer les membres à propos des questions et enjeux liés à la sous-traitance							
	N	44	32	47	20	13	156
	%	28,2	20,5	30,1	12,8	8,3	100,0
Proposer le rapatriement de certaines activités données en sous-traitance							
	N	44	27	33	29	21	154
	%	28,6	17,5	21,4	18,8	13,6	100,0
Participer aux choix des sous-traitants							
	N	134	12	5	1	3	155
	%	86,5	7,7	3,2	0,7	1,9	100,0
Contacter les syndicats des sous-traitants							
	N	117	21	11	1	2	152
	%	77,0	13,8	7,2	0,7	1,3	100,0
Contacter les syndicats des compagnies clientes							
	N	129	19	6	0	1	155
	%	83,2	12,3	3,9	0	0,7	100,0
Contacter les autres syndicats de votre entreprise au sujet de la sous-traitance							
	N	107	19	14	7	6	153
	%	69,9	12,4	9,2	4,6	3,9	100,0
Déposer des griefs pour faire appliquer la convention collective							
	N	56	22	37	17	22	154
	%	36,4	14,3	24,0	11,0	14,3	100,0
** suite à la page suivante							

TABLEAU .III.XX : Actions syndicales posées en matière de sous-traitance (suite)		Jamais	Rarement	Quelques fois	Assez souvent	Très souvent	Total
Exercer des moyens de pression							
	N	78	32	33	7	4	154
	%	50,6	20,8	21,4	4,5	2,6	100,0
Pousser des griefs en arbitrage							
	N	78	29	30	10	8	155
	%	50,3	18,7	19,4	6,5	5,2	100,0
Proposer des alternatives à la sous-traitance							
	N	47	26	33	26	22	154
	%	30,5	16,9	21,4	16,9	14,3	100,0
Négocier des modifications à la convention collective et/ou signer une lettre d'entente							
	N	63	36	31	18	7	155
	%	40,6	23,2	20,0	11,6	4,5	100,0
Déposer une plainte à la <i>Commission des relations du Travail</i>							
	N	115	30	7	0	2	154
	%	74,7	19,5	4,5	0	1,3	100,0
Négocier des mesures pour atténuer les conséquences de la sous-traitance pour les employés affectés							
	N	64	32	30	15	14	155
	%	41,3	20,6	19,4	9,7	9,0	100,0
Proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance uniquement à titre d'essai ou pour une période limitée							
	N	95	30	14	10	5	154
	%	61,7	19,5	9,1	6,5	3,2	100,0
Demander la tenue d'une rencontre avec l'employeur							
	N	44	27	32	34	18	155
	%	28,4	17,4	20,6	21,9	11,7	100,0
Recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur							
	N	62	30	33	14	14	153
	%	40,5	19,6	21,6	9,2	9,2	100,0

À partir de ces données, nous avons voulu voir comment étaient liées les actions syndicales entre elles et en dégager les dimensions sous-jacentes. Nous avons donc choisi d'effectuer une analyse factorielle en composantes principales (avec rotation VARIMAX et normalisation de Kaiser), afin d'identifier des facteurs (dimensions) nous permettant d'expliquer le « *pattern* » des corrélations à l'intérieur de l'ensemble des actions posées.

Tel que montré au Tableau III.XXI, quatre facteurs ont été identifiés par cette analyse. Ces quatre facteurs expliquent au total 68,29% de la variance observée pour cette variable et chacun est validé par un coefficient alpha de Crombach¹⁴ élevé, témoignant de la cohérence interne entre les actions, pour chacun des ensembles obtenus. La Composante 1 (qui explique 46,6% de la variance) regroupe les sept actions suivantes : calculer et comparer les coûts de sous-traitance versus la réalisation à l'interne (1), proposer le jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine (2), rencontrer les membres par rapport aux enjeux de sous-traitance (3), proposer le rapatriement d'activités données en sous-traitance (4), proposer des alternatives à la sous-traitance (5), demander une rencontre avec employeur (6) et recommander des modifications aux plans initiaux de l'employeur (7). La cohérence interne a été validée par l'alpha de Crombach ($\alpha = 0,909$). Le résultat élevé à ce dernier confirme que la combinaison des actions obtenue à la composante 1 est fiable. Selon Jalette (2005), comme la réaction proactive peut se caractériser par des actions internes prenant généralement la forme de discussions entre l'employeur et le syndicat ou d'actions liées à la proposition d'alternatives à la sous-traitance, nous nommerons dorénavant la composante 1 « dimension proactive interne » de l'action syndicale en matière de sous-traitance.

La Composante 2 mise en relief par l'analyse factorielle explique 10,2% de la variance. Elle unit les cinq actions syndicales (α de Crombach=0,851) suivantes : contacter le permanent syndical (1), déposer des griefs pour faire respecter la convention collective (2), exercer des moyens de pression (3), pousser des griefs en arbitrage (4) et déposer une plainte à la *Commission des relations de Travail* (5). En prenant compte de ces actions, nous remarquons qu'elles correspondent à des actions impliquées dans une réaction d'opposition à la sous-traitance. Effectivement, la littérature nous dit que la réaction d'opposition se traduit par des moyens de pressions institutionnalisés tels la grève, les dépôts de griefs, les contestations judiciaires (Foster et Scott, 1998). Cette

¹⁴ L'alpha de Crombach évalue la consistance interne (cohérence) des mesures. Plus l'alpha tend vers 1, plus l'instrument mesure adéquatement le concept analysé en le différenciant d'un autre groupe (Wikipedia.ca)

deuxième composante correspondra à la « dimension d'opposition » de l'action syndicale en matière de sous-traitance pour la suite des analyses.

La Composante 3 lie entre elles les cinq actions suivantes (α de Crombach=0,791) : entrer en compétition avec des sous-traitants externes (1), participer au choix des sous-traitants (2), contacter les syndicats des sous-traitants (3), contacter les syndicats des compagnies clientes (4), contacter les autres syndicats de l'entreprise par rapport à la sous-traitance (5). Elle explique 6,3% de la variance observée. Cette réaction proactive se distingue également des autres réactions par la mise en place de mécanismes qui, par exemple, permettraient aux membres de l'unité de soumissionner, au même titre que les sous-traitants, afin de garder à l'interne les travaux susceptibles d'être confiés en sous-traitance (Helper, 1990; Martin, 1992). Les actions regroupées autour de la composante 3, correspondent à cette caractéristique de la réaction proactive mais cette fois, dirigée, principalement vers l'extérieur de l'entreprise plutôt que vers l'intérieur (comme le fait la Composante 1). Pour ces raisons, nous donnons le nom de « dimension proactive externe » de l'action syndicale en matière de sous-traitance, à cette troisième composante.

La quatrième et dernière dimension identifiée par l'analyse factorielle en composantes principales, regroupe les actions à caractère défensif. La stratégie défensive a généralement pour objectif de protéger les membres contre les répercussions néfastes que pourrait avoir la sous-traitance. Trois actions sont liées à la Composante 4 : négocier des modifications à la convention collective et signer des lettres d'entente (1), négocier pour atténuer les conséquences sur les employés touchés par la sous-traitance (2) et proposer la sous-traitance à titre d'essai ou pour une période limitée (3). Ces trois actions ont une cohérence interne de 0,760 (alpha de Crombach). Nous nommons dorénavant la Composante 4 « dimension défensive » de l'action syndicale. Il est important de noter au passage que les valeurs (ou « scores ») de chacun des cas sur chacune des dimensions seront utilisées subséquemment pour l'analyse bivariable.

**TABLEAU .III.XXI : Matrice factorielle
(Rotation Varimax)**

	Composantes			
	1	2	3	4
Contacter votre permanent syndical	,457	,477	,259	,086
Participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes	,324	,074	,592	,248
Calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance	,602	,107	,267	,145
Proposer un jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne	,720	-,007	,389	,059
Rencontrer les membres à propos des questions et enjeux liés à la sous-traitance	,716	,381	,202	,137
Proposer le rapatriement de certaines activités données en sous-traitance	,688	,439	,066	,239
Participer aux choix des sous-traitants	,174	-,044	,837	,210
Contacter les syndicats des sous-traitants	,282	,379	,681	-,011
Contacter les syndicats des compagnies clientes	,094	,244	,862	,156
Contacter les autres syndicats de votre entreprise au sujet de la sous-traitance	,359	,248	,407	,055
Déposer des griefs pour faire appliquer la convention collective	,482	,742	-,002	,102
Exercer des moyens de pression	,402	,715	,142	,176
Pousser des griefs en arbitrage	,283	,782	,125	,189
Proposer des alternatives à la sous-traitance	,729	,272	,106	,321
Négocier des modifications à la convention collective et/ou signer une lettre d'entente	,322	,272	,144	,727
Déposer une plainte à la <i>Commission des relations du Travail</i>	-,083	,683	,469	,129
Négocier des mesures pour atténuer les conséquences de la sous-traitance pour les employés affectés	,300	,394	,085	,708
Proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance uniquement à titre d'essai ou pour une période limitée	,109	-,061	,424	,699
Demander la tenue d'une rencontre avec l'employeur	,655	,473	,093	,315
Recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur	,668	,369	,211	,377
Variance expliquée	46,6	10,2	6,3	5,2

En résumé, la variable « réactions syndicales » s'explique donc à travers deux dimensions : la position syndicale (1) et les actions syndicales (2). Nous avons dégagé deux profils de sections locales, les distinguant selon leurs réponses en matière de positions syndicales : les passifs et les actifs. Par ailleurs, une autre façon de voir la variable « réactions syndicales locales » est de considérer les actions concrètes posées par la section locale. De l'ensemble des actions sondées, se dégagent quatre dimensions de l'action syndicale en matière de sous-traitance : la « dimension proactive interne », la « dimension d'opposition », la « dimension proactive externe » et la « dimension

défensive ». Les profils de positions syndicales et les dimensions de l'action syndicale seront utilisés comme indicateurs de la variable dépendante dans les prochaines analyses.

3.2. ANALYSES BIVARIÉES

Cette section présente les résultats des analyses bivariées effectuées entre la variable dépendante et les variables indépendantes afin de déterminer s'il existe un lien statistiquement significatif entre elles. Nous débutons par l'analyse basée sur les profils de positions syndicales pour ensuite passer à l'analyse des dimensions de l'action syndicale locale en matière de sous-traitance.

3.2.1 Variables indépendantes et positions syndicales locales

Tel que présenté à la section précédente (3.1.7 A), deux groupes de répondants ont été identifiés: celui des passifs et celui des actifs. Les analyses présentées au cours de cette section, se basent sur ces deux groupes de répondants. Pour toutes les analyses présentées, nous avons utilisé le seuil de probabilité $\alpha = 0,1$ pour rejeter l'hypothèse de nullité, c'est-à-dire : l'égalité des moyennes dans le cas des analyses de variance (Anova) et l'indépendance des variables dans le cas des analyses de khi-carré. Les relations entre les variables indépendantes et les positions syndicales locales adoptées en matière de sous-traitance ont été testées.

A) Décision patronale de sous-traitance

Les analyses bivariées entre la variable indépendante «Décision patronale de sous-traitance » et la variable dépendante dichotomique « positions syndicales » ont été effectuées en deux temps. En premier lieu, nous avons effectué une analyse de comparaison des moyennes (Anova) entre les deux groupes de répondants et le niveau de sous-traitance¹⁵. Les analyses du niveau de sous-traitance des activités techniques et administratives révèlent (voir tableau III.XXII) une différence significative ($p=0,041$) entre les deux groupes sur cette variable. Ainsi, le groupe des sections locales actives se retrouve dans des milieux où la sous-traitance des activités administratives et techniques est plus forte. Bref, il semble que les sections locales qui sont plus exposées à la sous-traitance sont plus actives dans leurs positions en la matière.

TABLEAU .III.XXII:Anova
Niveau de sous-traitance et positions syndicales locales

Variable : Niveau moyen de sous-traitance pour les activités :	Position syndicales	N	Moyenne	p
Liées à la production	• Actifs	104	2,697	0,930
	• Passifs	26	2,679	
Administratives et techniques	• Actifs	68	2,703	0,041
	• Passifs	14	1,917	
Autres activités	• Actifs	89	3,487	0,132
	• Passifs	23	3,986	

En second lieu, nous nous sommes concentrés sur les motifs évoqués par l'employeur pour justifier le recours à la sous-traitance (Voir Tableau III.XXIII). Nous avons également procédé à des analyses de différences de moyennes (Anova).

¹⁵ Avant de procéder, nous avons préparé les données de la variable indépendante en calculant le niveau moyen de sous-traitance pour chacune des activités que nous avons ciblées, soient les activités liées à la production, les activités administratives et techniques, puis les autres activités. Ainsi, chacun des sujets obtenait un pointage moyen de sous-traitance pour chaque bloc d'activités. Pour ce faire, nous avons premièrement éliminé les réponses correspondant à l'absence de sous-traitance (soit les réponses « ne sais pas », « ne s'applique pas »). Nous avons donc uniquement conservé les cas où les répondants disaient être en présence de sous-traitance pour l'une ou l'autre des activités mentionnées précédemment. L'échelle proposée permettait au répondant de situer le niveau de sous-traitance de chacune des activités entre « 2 » et « 5 » (3 correspondant à une activité sous-traitée en partie et 5 correspondant à une activité sous-traitée entièrement).

TABLEAU .III.XXIII : Anova
Motifs de sous-traitance et positions syndicales locales

Variable : Motifs de sous-traitance	Positions syndicales	N	Moyenne	p
Réduction des coûts de production	• Actifs	98	3,09	0,359
	• Passifs	24	2,79	
Se concentrer sur les activités essentielles	• Actifs	98	3,04	0,571
	• Passifs	21	3,24	
Accéder à des compétences/qualifications non disponibles à l'interne	• Actifs	99	2,85	0,149
	• Passifs	21	2,38	
Accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne	• Actifs	98	3,01	0,254
	• Passifs	22	2,68	
Diminuer la durée des <i>shut down</i>	• Actifs	97	2,25	0,149
	• Passifs	22	1,82	
Accroître la capacité de production en période de pointe	• Actifs	97	2,28	0,651
	• Passifs	24	2,42	
Respecter les contrats de garantie	• Actifs	97	2,53	0,583
	• Passifs	23	2,35	
Assurer le remplacement des employés lors des vacances ou des congés	• Actifs	98	1,83	0,297
	• Passifs	23	1,57	

Les résultats des statistiques ne nous permettent pas de conclure à des liens significatifs en la matière, puisque le seuil de probabilité de $\alpha=0,1$ n'est atteint dans aucun cas. Nous devons donc conclure que le niveau de sous-traitance au sein des usines sondées n'est ni lié à l'adoption d'une position active, ni lié à l'adoption d'une position passive en matière de sous-traitance.

Nous concluons que, pour sa part, la dimension « niveau de sous-traitance » est positivement liée à la position active des sections locales en matière de sous-traitance. Les « motifs de sous-traitance » de la Décision patronale de sous-traitance, pour leur part, ne sont pas liés significativement aux positions des sections locales en la matière.

La section suivante se penche sur les analyses bivariées effectuées entre les variables de ressources de pouvoir de l'acteur syndical local et les positions syndicales adoptées.

B) Ressources de pouvoir de l'acteur syndical local

Les analyses bivariées correspondant aux ressources de pouvoir de l'acteur syndical local sont présentées selon les deux dimensions à cette variable. La première a trait à la solidarité interne du syndicat local, tandis que la seconde porte sur la solidarité externe. Les tests effectués pour mesurer les liens entre les variables (dépendante et indépendante) sont dans les deux cas, des tests de khi-carrés.

i) Solidarité interne

Tout d'abord et tel que présenté précédemment de manière exhaustive (voir Tableau III.VIII, section 3.1), nous avons questionné les sections locales à propos de leurs ressources de pouvoir internes. À des fins d'analyses, nous avons regroupé les réponses en trois plutôt qu'en cinq¹⁶. Les analyses de khi-carrés effectuées ne permettent pas de conclure que les variables étudiées sont liées avec les positions syndicales trouvées (voir Tableau III.XXIV). Le degré de solidarité interne ne détermine donc pas la position active ou passive d'une section locale en matière de sous-traitance.

**TABLEAU .III.XXIV : Tableau de contingence
Vie syndicale et positions syndicales locales**

Variables	Positions syndicales	N	Fortement diminué	Maintenu	Fortement augmenté	Khi-carré	p
Participation des membres à la vie syndicale	• Actifs	109	24	62	23	0,098	0,952
	• Passifs	30	6	18	6		
Identification des membres aux objectifs de la section locale	• Actifs	109	14	70	25	0,879	0,644
	• Passifs	30	3	22	5		
Confiance des membres envers la section locale	• Actifs	109	14	47	48	1,739	0,419
	• Passifs	30	3	17	10		
Nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales	• Actifs	109	34	46	29	0,583	0,747
	• Passifs	30	8	15	7		
Attentes des membres à l'égard des services offerts par la section locale	• Actifs	109	4	53	52	2,755	0,252
	• Passifs	30	3	11	16		

Ensuite, nous nous sommes penchés sur les autres indicateurs de la solidarité interne : le nombre d'assemblées générales organisées par année, le pourcentage de participation à ces assemblées en temps normal et celui en période de négociation. Comme les données

¹⁶ Le premier groupe « fortement diminué » inclut les sujets ayant aussi répondu « légèrement diminué », le second groupe « maintenu », et le troisième « fortement augmenté » qui lui, compile les sujets ayant aussi répondu « légèrement augmenté ».

sont continues, nous avons opté pour des analyses de comparaison de moyennes (Anova). Le Tableau III.XXV montre qu'il n'existe pas de différences statistiquement significatives entre les groupes, même si le groupe des actifs est près de créer une différence statistiquement significative pour les indicateurs de participation aux assemblées en période de négociation ($p=0,190$) et pour le nombre d'assemblées générales organisées par année ($p=0,011$)

TABLEAU .III.XXV: Anova
Assemblées générales et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Moyenne	p
Nombre d'assemblées organisées par année	• Actifs	109	5,99	0,111
	• Passifs	30	4,83	
Pourcentage de participation en période régulière	• Actifs	107	21,68	0,534
	• Passifs	30	24,40	
Pourcentage de participation en période de négociation	• Actifs	107	72,68	0,190
	• Passifs	28	65,89	

ii) Solidarité externe

Au sein de notre enquête, nous avons mesuré les ressources de pouvoir externes à travers la participation aux activités organisées par les différentes instances syndicales. Les analyses statistiques effectuées indiquent qu'il existe une différence significative pour cette variable entre les deux groupes étudiés. Le Tableau III.XXVI rapporte les résultats des analyses.

TABLEAU .III.XXVI :Tableau de contingence
Fréquence de participation aux activités organisées par les différentes instances syndicales et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Jamais	Rare-ment	Quelques fois	La plupart du temps	Tout le temps	Khi-carré	p
District du syndicat	• Actifs	99	9	10	12	39	29	21,314	0,000
	• Passifs	29	10	4	8	3	4		
Syndicat national ou international	• Actifs	101	23	13	21	22	22	10,966	0,027
	• Passifs	29	13	0	9	4	3		
Conseil régional	• Actifs	103	17	15	30	16	25	15,804	0,003
	• Passifs	29	14	2	8	4	1		
FTQ	• Actifs	104	23	17	26	19	19	11,659	0,020
	• Passifs	27	14	3	7	1	2		
Section composée	• Actifs	78	16	12	8	19	23	5,408	0,248
	• Passifs	25	8	5	5	3	4		

Les instances syndicales pour lesquelles on constate des relations significatives entre les variables sont : le district du syndicat local ($p < 0,01$), le conseil régional ($p < 0,01$), le syndicat national ou international ($p < 0,05$) et la FTQ ($p < 0,05$). Il nous apparaît donc de manière statistiquement significative que les répondants « actifs » participent plus aux activités organisées par les différentes instances syndicales que ne le fait le groupe de répondants dits « passifs », ce qui va dans l'ordre des choses.

Deuxièmement, l'utilisation des ressources externes peut aussi se révéler à travers la fréquence d'utilisation, par la section locale, des services offerts par le syndicat auquel cette dernière est affiliée. Nous avons mesuré cet aspect de la solidarité externe et avons effectués des tests d'hypothèses (khi-carrés) sur ces variables ordinales. Les résultats obtenus sont à l'effet que trois relations sont significatives à un seuil de probabilité $\alpha = 0,05$ (voir Tableau III.XXVII). Les actifs sont ceux qui utilisent le plus les services de formation syndicale, les services concernant l'organisation du travail, qui est en lien direct avec la sous-traitance, et ceux liés à l'action politique.

TABLEAU .III.XXVII : Tableau de contingence
Fréquence d'utilisation des services offerts par le syndicat
et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Jamais	Rare-ment	Quelques fois	Assez souvent	Très souvent	Khi-carré	p
Formation syndicale	• Actifs	109	5	4	37	41	22	9,802	0,044
	• Passifs	27	4	4	9	6	4		
Négociation de la convention collective	• Actifs	109	16	11	32	21	29	2,965	0,564
	• Passifs	27	3	4	8	8	4		
Administration de la convention collective	• Actifs	109	6	21	31	28	23	9,546	0,049
	• Passifs	27	4	1	13	4	5		
Organisation du travail	• Actifs	109	31	35	23	14	6	5,308	0,257
	• Passifs	27	13	8	3	3	0		
Action politique	• Actifs	108	34	25	33	12	4	13,213	0,010
	• Passifs	27	18	5	3	0	1		

Pour les sections locales, la solidarité externe s'exprime également à travers les échanges d'informations et/ou la mise en place d'actions coordonnées avec différents groupes (ou acteurs), autant au niveau sectoriel, local, régional, national qu'international. Au Tableau III.XXVIII, les analyses bivariées effectuées permettent de constater que les passifs développent moins leur réseau externe en termes d'échanges d'informations et d'actions coordonnées. On remarque des associations positives significatives entre les variables

pour les échanges d'informations et actions coordonnées avec les autres syndicats du même secteur d'activités ($p < 0,01$) les autres syndicats de la région ($p < 0,05$), les syndicats des autres pays ($p < 0,1$) ainsi qu'avec les groupes communautaires de la région ($p < 0,1$).

TABLEAU III.XXVIII: Tableau de contingence
Échanges d'informations et action coordonnées et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Non	Échange d'informations	Échange d'informations et actions coordonnées	Khi-carré	p
Autres syndicats du même secteur d'activités	• Actifs	109	45	45	19	9,722	0,008
	• Passifs	30	22	6	2		
Autres syndicats de la région	• Actifs	109	42	51	16	7,764	0,021
	• Passifs	28	19	7	2		
Groupes communautaires de la région	• Actifs	108	73	27	8	4,964	0,084
	• Passifs	30	26	2	2		
Syndicats d'autres pays	• Actifs	108	80	24	4	5,746	0,057
	• Passifs	30	28	1	1		
Autres syndicats de la compagnie	• Actifs	108	64	18	26	2,959	0,228
	• Passifs	30	22	5	3		

Tel que nous le montrent les résultats aux analyses portant sur les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local, on peut conclure qu'il existe des différences entre le profil actif et le profil passif en termes de positions syndicales et ce, plus à travers la dimension de solidarité externe qu'à travers la dimension interne de la solidarité de la section locale.

La section suivante s'intéresse à la troisième variable à l'étude dans notre modèle de recherche, soit le contexte de l'organisation.

C) Contexte de l'organisation

Nous abordons dans cette section, les quatre dimensions définissant le contexte de l'organisation : la concurrence, la place qu'occupe l'usine dans la chaîne de valeur de l'entreprise, le contexte propre à la sous-traitance et finalement le climat des relations de travail. Nous présentons les analyses respectives effectuées pour chacune de ces dimensions.

i) Concurrence

Le Tableau III.XXIX présente les résultats des analyses (khi-carrés) à cet effet. Suite à des analyses de khi-carrés (résultats présentés au Tableau III.XXIX), deux lieux géographiques sont significatifs ($p < 0,1$) : le Canada et l'Asie. À cet effet, les actifs sont plus exposés à la concurrence internationale (asiatique) que les passifs. On remarque que le groupe des passifs est pour sa part plus exposé à des compétiteurs canadiens.

TABLEAU III XXIX : Tableau de contingence
Provenance géographique des différents compétiteurs
et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Aucun	Quelques uns	La plupart	Tous	Khi-carré	p
Canada	• Actifs	98	11	62	18	7	6,436	0,092
	• Passifs	25	4	9	8	4		
États-unis	• Actifs	96	7	56	26	7	4,704	0,195
	• Passifs	23	5	12	4	2		
Mexique	• Actifs	68	33	31	1	3	4,326	0,228
	• Passifs	16	12	3	0	1		
Amérique Centrale/ Amérique du Sud	• Actifs	70	29	33	5	3	5,576	0,134
	• Passifs	15	11	4	0	0		
Europe	• Actifs	78	24	40	10	4	5,343	0,148
	• Passifs	18	10	5	3	0		
Asie	• Actifs	81	25	41	11	4	6,397	0,094
	• Passifs	18	11	4	2	1		
Australie	• Actifs	66	39	19	5	3	2,266	0,519
	• Passifs	14	11	2	1	0		

Quant à l'aspect technologique (Tableau III.XXX), l'évaluation de la technologie dont est équipée l'usine sondée comparativement à celle de la concurrente ($p > 0,1$) est indépendante de l'appartenance à un groupe ou à un autre.

TABLEAU III.XXX : Anova
Comparaison technologique avec les compétiteurs et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	En retard	Semblable	En avance	Khi-carré	p
Comparaison de la technologie de l'usine en regard de celle des compétiteurs	• Actifs	98	29	47	22	3,072	0,381
	• Passifs	21	7	11	3		

ii) Place de l'usine dans la chaîne de valeur de l'entreprise

Nous avons donc voulu savoir si le fait que les pièces, composantes ou produits semi-finis fabriqués dans l'usine soient destinés à d'autres usines de la même compagnie ou que l'usine utilise des pièces, composantes ou produits semi-finis provenant d'autres usines de la même compagnie pouvait influencer le type de réaction en matière de sous-traitance. Les analyses (voir Tableau III.XXI a) et b)) ne permettent pas de conclure à un tel lien. La place dans la chaîne de valeur ne permet pas de distinguer les deux profils en fonction de ces indicateurs. Les résultats à l'effet que l'usine sondée agisse à titre de sous-traitant pour une autre entreprise (voir Tableau III.XXXI b)) ne permettent pas non plus de distinguer les deux profils de répondants.

TABLEAU III XXXI a) Tableau de contingence
Place dans la chaîne de valeur et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Aucune-ment	En partie	Entièrement	Khi-carré	p
Pièces composantes ou produits semi-finis fabriqués dans l'usine et destinés à d'autres usines de la même compagnie	• Actifs	87	35	49	3	2,377	0,667
	• Passifs	17	7	9	1		
Pièces, composantes ou produits semi-finis utilisés dans l'usine, provenant d'autres usines de la même compagnie.	• Actifs	84	33	49	2	1,357	0,851
	• Passifs	17	5	11	1		

TABLEAU III.XXXI b) Tableau de contingence
Usine agissant comme sous-traitant et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N			Moyenne	p
Agit comme sous-traitant pour une autre entreprise	• Actifs	108	Non	57	1,47	0,485
			Oui	50		
	• Passifs	25	Non	17	1,39	
			Oui	11		

iii) Contexte de sous-traitance

Le contexte de sous-traitance concerne particulièrement la présence de cadres formels ou conventionnés permettant aux parties de discuter et de décider en matière de sous-

traitance ou de restreindre l'employeur concernant les actions liées à la sous-traitance. Aux Tableaux III.XXXII et III.XXXIII, nous présentons les quatre items que nous avons utilisés pour mesurer ces aspects du contexte de sous-traitance, soit : la présence ou non d'une clause de convention collective visant à encadrer la sous-traitance, la présence ou non d'un comité formel permettant de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance, la façon dont les décisions relatives à la sous-traitance sont prises et finalement, la considération de la sous-traitance comme enjeu prioritaire lors des négociations collectives.

Pour débiter, les tests de khi-carrés effectués (reportés au Tableau III.XXXII) montrent que la présence d'une clause de convention collective encadrant la sous-traitance ($p=0,002$) ainsi que la présence d'un comité formel permettant de discuter des questions relatives à la sous-traitance avec l'employeur ($p<0,001$) sont liées à l'adoption d'une réaction active ou passive à la sous-traitance. On remarque que le groupe des passifs évolue dans des contextes où les comités formels et les clauses de convention collective de sous-traitance sont moins présents.

TABLEAU III. XXXII:Tableau de contingence
Encadrement et discussion en matière de sous-traitance et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Non	Oui	Khi-carré	p
Présence d'une clause de convention collective qui encadre la sous-traitance	• Actifs	108	20	88	10,019	0,002
	• Passifs	30	14	16		
Comité formel de sous-traitance	• Actifs	107	73	34	9,956	0,001
	• Passifs	30	29	1		

Pour sa part, le type de prise de décision privilégié en matière de sous-traitance ($p>0,1$) n'est pas lié aux réactions syndicales locales à la sous-traitance (voir Tableau III.XXXIII).

TABLEAU III.XXXIII:Tableau de contingence
Prise de décision en matière de sous-traitance et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Jamais	Rare-ment	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps	Khi-carré	p
Direction décide seule	• Actifs	104	12	8	12	33	39	6,553	0,162
	• Passifs	26	7	1	1	5	12		
Directions consulte le syndicat	• Actifs	103	33	19	23	19	9	2,556	0,635
	• Passifs	27	12	6	4	4	1		
Entente patronale syndicale	• Actifs	103	35	20	21	17	10	4,470	0,346
	• Passifs	27	12	1	6	6	2		

Finalement, le dernier aspect du contexte de sous-traitance concerne son importance. Au Tableau III.XXXIV, on voit une différence entre les groupes sur ces trois variables. Dans les trois cas, les analyses de khi-carrés sont positivement significatives au seuil de probabilité de $\alpha=0,05$. On remarque donc que la sous-traitance est plus importante pour les actifs.

TABLEAU III. XXXIV: Tableau de contingence
Sous-traitance et négociation collective et positions syndicales locales

Variables	Positions syndicales	N	Non	Oui	Khi-carré	p
Au cours de la dernière négociation, la sous-traitance a fait l'objet de discussions	• Actifs	107	41	66	5,957	0,013
	• Passifs	30	19	11		
Au cours de la dernière négociation, la sous-traitance était un enjeu prioritaire	• Actifs	65	19	46	4,948	0,033
	• Passifs	11	7	4		
Au cours de la prochaine négociation collective, la sous-traitance sera un enjeu prioritaire	• Actifs	107	42	65	5,501	0,016
	• Passifs	30	19	11		

Lorsque le nombre de dossiers ayant fait l'objet de discussion entre le syndicat et l'employeur est mis en relation avec les deux groupes de répondants actifs et passifs, par un test de comparaison de moyenne (Anova), on remarque au Tableau III.XXXV que la différence des moyennes entre les deux groupes est significative ($p=0,014$). Ce sont ainsi les répondants du groupe des actifs qui discutent le plus souvent des dossiers de sous-traitance avec l'employeur.

TABLEAU III.XXXV: Anova
Discussions et décisions de sous-traitance et positions syndicales locales

Variable :	Positions syndicales	N	Moyenne	p
Dossiers de sous-traitance ayant fait l'objet de discussions avec l'employeur	• Actifs	84	2,64	0,014
	• Passifs	16	1,88	

iv) Climat des relations de travail

À la lecture du Tableau III.XXXVI qui présente les résultats obtenus lors du test de comparaison de moyennes (Anova), nous notons que la différence entre les moyennes obtenues par chacun des deux groupes est significative à un seuil de $\alpha=0,1$. On constate la tendance à la dégradation du climat des relations de travail perçu par le groupe des

actifs. Ceci explique peut-être en partie pourquoi, par exemple, les passifs sont moins portés à s'opposer à la sous-traitance.

TABLEAU III.XXXVI: Anova
Climat des relations de travail et positions syndicales locales

	Réactions syndicales	N	Moyenne	p
Climat des relations de travail	• Actifs	110	0,0985	0,088
	• Passifs	28	0,3691	

En définitive, nous pouvons dire que les principales dimensions du contexte de l'organisation jouant un rôle dans l'adoption d'une position syndicale active ou passive sont le contexte de sous-traitance et le climat des relations de travail. Les mécanismes balisant les échanges et l'octroi des contrats en sous-traitance différencient les deux profils-types. Au même titre, le fait de considérer la sous-traitance comme un enjeu prioritaire de négociation semble teinter les positions syndicales locales en la matière. Quant au climat de travail, il révèle que le fait d'évaluer positivement le climat des relations de travail mène la section locale à une réaction passive plutôt qu'active.

La section qui se termine a permis de faire état des différences entre le groupe des actifs et le groupe des passifs, relativement aux variables indépendantes de notre modèle. Le Tableau III.XXXVII propose un retour synthétique comparatif des résultats statistiquement significatifs obtenus.

TABLEAU III.XXXVII: Tableau récapitulatif des résultats significatifs pour les analyses bivariées effectuées sur les variables indépendantes et la variable dépendante « positions syndicales »

Variables Indépendantes	Dimensions	Positions syndicales	
		Actifs	Passifs
Stratégie patronale de sous-traitance			
• Niveau de sous-traitance		❖ Plus d'activités administratives et techniques sous-traitées	
Ressources de pouvoir du syndicat			
• Solidarité externe	Participation aux activités organisées	Plus forte fréquentation : ❖ District du syndical ❖ Syndicat national ou international ❖ Conseil régional ❖ FTQ	❖ Plus faible fréquentation aux activités organisées par les instances syndicales
	Utilisation des services offerts	Plus grande utilisation des services offerts : ❖ Formation syndicale ❖ Administration de la convention collective	❖ Plus faible utilisation des services offerts
	Échanges d'informations et actions coordonnées	Plus d'échange d'information et d'actions coordonnées : ❖ Autres syndicats du même secteur d'activités ❖ Autres syndicats de la région ❖ Groupes communautaires de la région ❖ Syndicats d'autres pays	❖ Échange moins d'informations et/ou entreprend moins d'actions coordonnées à tous les niveaux
Contexte de l'organisation			
• Contexte de sous-traitance	Encadrement formel en matière de sous-traitance	❖ Présence plus courante de clause de convention collective ❖ Présence plus courante d'un comité formel de sous-traitance	❖ Présence moins courante de clause de convention collective ❖ Présence moins courante de comité formel de sous-traitance
	Sous-traitance et négociation collective	❖ La sous-traitance a fait plus l'objet de discussions ❖ La sous-traitance était plus une priorité ❖ La sous-traitance sera plus une priorité	❖ La sous-traitance fait moins l'objet de discussions ❖ La sous-traitance était moins une priorité ❖ La sous-traitance sera moins une priorité
	Fréquence de discussion de sous-traitance	❖ Les dossiers de sous-traitance sont plus souvent discutés avec l'employeur	❖ Les dossiers de sous-traitance font moins l'objet de discussion avec l'employeur
	Situation géographique des compétiteurs majeurs	❖ Les compétiteurs sont plus situés en Asie	❖ Les compétiteurs sont plus situés au Canada
• Climat des relations de travail		❖ Le climat de travail est évalué de manière plus négative	❖ Le climat de travail est évalué de manière plus positive

3.2.2 Variables indépendantes et variable dépendante d'actions syndicales locales

Au cours de cette section, nous analysons les dimensions de l'action syndicale locale en matière de sous-traitance afin d'identifier les liens qu'elles entretiennent avec les trois variables indépendantes du modèle conceptuel à l'étude.

A) Dimensions de l'action syndicale et stratégie de sous-traitance de l'acteur patronal

La variable stratégie de l'acteur patronal réfère à deux indicateurs : le niveau de sous-traitance (1) et les motifs de sous-traitance (2).

Premièrement, nous avons utilisé une variable établissant le niveau de sous-traitance (tel que décrit à la section 3.1.7) pour chaque groupe d'activités ciblées : les activités liées à la production, les activités techniques et administratives et enfin les autres activités. Nous avons mis en relation cette variable avec les quatre dimensions de l'action syndicale (voir Tableau III.XXII). Notre choix s'est arrêté sur l'analyse de corrélations pour chacune des dimensions de l'action de la section locale, selon le niveau de sous-traitance de ses activités. Le test effectué ne nous permet pas de conclure à des liens significatifs en la matière, puisque le seuil de probabilité de $\alpha=0,1$ n'est atteint dans aucun cas (voir Tableau III.XXXVIII). Nous devons donc conclure que le niveau de sous-traitance au sein des usines sondées n'est lié à ni l'une ni l'autre des dimensions de l'action syndicale en matière de sous-traitance.

TABLEAU III.XXXVIII : Matrice de corrélation
Niveau moyen de sous-traitance et actions syndicales locales

Variable : Niveau moyen de sous-traitance pour les activités :	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Liées à la production	0,063	0,160	0,013	0,059
Administratives et techniques	0,130	0,135	0,133	0,013
Autres activités	-0,033	0,026	0,083	0,031
**= $p<0,01$; *= $p<0,05$				

Le Tableau III.XXXIX montre qu'il existe un lien positif entre le recours à la sous-traitance pour des raisons de concentration sur les activités essentielles de l'entreprise et la dimension proactive interne de l'action syndicale ($p < 0,05$). Cette dimension de l'action syndicale est aussi corrélée positivement au motif de réduction de la durée des arrêts de production ($p < 0,01$).

TABLEAU III.XXXIX : Matrice de corrélation
Motifs justifiant le recours à la sous-traitance et actions syndicales locales

Motifs du recours à la sous-traitance	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Réduire les coûts de production	0,151	0,167	-0,059	-0,008
Se concentrer sur les activités essentielles	0,220*	0,034	0,127	-0,015
Accéder à des compétences/qualifications non disponibles à l'interne	0,162	0,022	-0,152	0,013
Accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne	0,128	-0,054	-0,106	0,072
Diminuer la durée des <i>shut down</i>	0,276**	0,020	0,051	0,139
Accroître la capacité de production en période de pointe	-0,107	-0,035	0,113	0,081
Respecter les contrats de garantie	0,034	-0,065	0,081	0,046
Assurer le remplacement des employés lors des vacances ou des congés	0,070	0,069	0,061	0,222**
**= $p < 0,01$; *= $p < 0,05$				

Le Tableau III.XL montre également qu'une relation positive significative ($p < 0,05$) existe entre la volonté de l'employeur de recourir à la sous-traitance pour des motifs concernant le remplacement lors des prises de vacances (ou de congés) et la dimension défensive de l'action syndicale, déployée par les sections locales répondantes.

Nous avons pu constater que certains motifs de justification du recours à la sous-traitance par l'employeur déterminent l'action syndicale. La section suivante s'attarde aux ressources de pouvoir de la section locale et à leurs effets sur les dimensions de l'action syndicale locale.

B) Dimensions de l'action syndicale et ressources de pouvoir de l'acteur syndical

Les ressources de pouvoir dont dispose le syndicat local se développent à deux niveaux. Le premier concerne la solidarité interne du syndicat local tandis que le second concerne les

solidarités externes que tisse le syndicat local avec ses instances syndicales et d'autres acteurs. Nous nous penchons respectivement sur ces deux niveaux au cours de cette section.

Nous nous intéressons premièrement à savoir quelles relations existent entre les ressources de pouvoir internes et les dimensions de l'action syndicale locale. Nous avons donc mis en relations les items mesurant la solidarité interne du syndicat local et les quatre dimensions de l'action syndicale locale et avons procédé à des analyses de corrélations entre les variables. L'analyse de corrélation indique une relation positive ($r=0,157$) entre la confiance des membres envers la section locale et la dimension proactive interne de l'action syndicale locale ce qui indique que lorsque les membres témoignent un certain degré de confiance envers la section locale, cette dernière pose des actions proactives internes.

TABLEAU III.XL: Matrice de corrélation
Ressources internes de pouvoir et actions syndicales locales

Variable : Ressources internes	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Participation à la vie syndicale	-0,008	-0,141	-0,115	-0,154
Identification des membres aux objectifs de la section locale	0,152	-0,036	-0,077	-0,031
Confiance des membres envers la section locale	0,157*	0,088	-0,012	0,021
Intérêts des membres à occuper des fonctions syndicales	0,156	-0,091	-0,116	0,132
Attentes des membres par rapport aux services offerts par la section locale	0,049	0,079	-0,103	-0,045
**= $p<0,01$; *= $p<0,05$				

Encore, nous nous attardons sur un autre aspect de la solidarité interne : celui des assemblées générales. Selon les corrélations obtenues au Tableau III.XLI le nombre d'assemblées générales tenues par année est positivement lié aux dimensions proactive interne et d'opposition de l'action syndicale. Il nous apparaît plausible que cette variable soit corrélée avec la tenue d'assemblées générales. Nous pensons que plus le nombre d'assemblées générales organisées est élevé, plus grande est la légitimité du syndicat pour faire des compromis et agir de manière proactive ou encore engendrer une plus grande opposition aux projets de sous-traitance (conflit). Ainsi, qu'il s'agisse d'un conflit ou d'un

compromis, les deux positions demandent nécessairement le support des membres et la légitimité des représentants de la section locale pour poser les actions appropriées.

**TABLEAU III.XLI: Matrice de corrélation
Nombre d'assemblées générales et actions syndicales locales**

Variable	Dimensions de l'action syndicale locale			
Ressources internes	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Nombre d'assemblées générales organisées par année	0,239**	0,242**	0,001	-0,089
**=$p < 0,01$; *=$p < 0,05$				

Deuxièmement, nous examinons les relations se dégageant des analyses de corrélations effectuées entre la variable de solidarité externe et les dimensions de l'action syndicale observées. Le premier aspect de la solidarité externe abordé est le « partage d'informations et actions coordonnées ». Le Tableau III.XLII met en relief les relations observées.

**TABLEAU III.XLII: Matrice de corrélation
Échange d'information et actions coordonnées et actions syndicales locales**

Variable	Dimensions de l'action syndicale locale			
Échanges d'informations et actions coordonnées avec :	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Autres syndicat du même secteur d'activités	0,307**	0,158*	0,155*	0,101
Autres syndicats de la même région	0,112	0,311**	0,095	0,123
Groupes communautaires de la région	0,253**	0,201*	0,045	0,062
Syndicats d'autres pays	0,191*	0,243**	0,149	0,024
Autres syndicats de la compagnie	0,310**	0,077	0,048	0,071
**=$p < 0,01$; *=$p < 0,05$				

Il est intéressant de nous pencher sur les éléments qui distinguent les dimensions de l'action syndicale entre elles. Pour la dimension proactive interne, l'importance du partage d'informations avec les autres syndicats de la compagnie la démarque des autres. Les actions d'opposition se distinguent pour leur part dans leur implication avec les autres syndicats de la même région. Finalement, on remarque que c'est l'importance des échanges avec le secteur d'activités qui caractérise l'action syndicale proactive externe. En bref, on

constate que plus les liens sont développés entre les syndicats locaux et les différents groupes, plus les dimensions proactive interne et d'opposition sont fortes.

La solidarité externe se bâtit également par les liens développés entre le syndicat local et les instances du syndicat auquel il est affilié. Particulièrement, nous avons mesuré cet aspect par le niveau de participation des sections locales aux activités organisées par ces instances, puis nous avons mesuré la fréquence d'utilisation des services offerts par celles-ci.

Au Tableau III.XLIII, sont rapportées les corrélations entre la variable de participation aux activités organisées par les instances syndicales auxquelles le syndicat local est affilié et les dimensions de l'action syndicale locale. À la lumière des chiffres présentés, nous remarquons que toutes les activités citées sont positivement corrélées à la dimension d'opposition. Ainsi, plus la section locale participe, plus la composante d'opposition de l'action syndicale en matière de sous-traitance est forte.

TABLEAU III.XLIII : Matrice de corrélation
Participations aux activités organisées par les instances et actions syndicales locales

Participation aux activités organisées par:	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Le district du syndicat	0,145	0,250**	-0,003	-0,051
Le syndicat national ou international	0,106	0,290**	0,088	-0,100
Le conseil régional	0,110	0,188*	0,090	0,049
La FTQ	0,052	0,237**	0,068	0,026
La section locale composée	0,106	0,261**	-0,122	-0,145
**=$p < 0,01$; *=$p < 0,05$				

Dans un même ordre d'idées, la solidarité externe se développe aussi à travers l'utilisation des services offerts par le syndicat auquel la section locale est affiliée. Cette dimension de la solidarité externe a été soumise à des analyses de corrélations avec les quatre dimensions de l'action syndicale locale et présentées au Tableau III.XLIV ci-dessous.

TABLEAU III.XLIV:
Participations aux services offerts par les instances et actions syndicales locales

Participation aux services offerts en matière de :	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Formation syndicale	0,179*	0,160*	-0,050	0,043
Négociation de la convention collective	0,204**	0,105	-0,001	0,133
Administration de la convention collective	0,175*	0,110	-0,059	-0,144
Organisation du travail	0,243**	0,119	0,156*	0,084
Action politique	0,205**	0,449**	0,109	0,055
**=$p < 0,01$; *=$p < 0,05$				

Les actions de la dimension proactive interne sont corrélées positivement à tous les indicateurs de la participation aux services offerts. Cela indique que ce type d'action syndicale peut nécessiter l'implication de diverses ressources externes. Les analyses de corrélations montrent toutefois des relations positives et significatives pour l'utilisation des services offerts en matière de formation syndicale et en matière d'action politique, pour la dimension d'opposition de l'action syndicale locale. Il est intéressant de noter que la dimension proactive, qu'elle soit interne ou externe, est corrélée à l'organisation du travail. On peut donc penser que l'action syndicale proactive nécessite une bonne connaissance de l'organisation du travail, pour proposer des alternatives à la sous-traitance.

La prochaine section cherche à connaître les relations entre la dernière variable du modèle étudié et les actions syndicales déployées au niveau local en matière de sous-traitance.

C) Actions syndicales et contexte de l'organisation

Quatre dimensions du contexte de l'organisation seront analysées au cours de cette section. Nous portons notre attention sur les relations issues de la concurrence, de la place occupée par l'usine dans la chaîne de valeur, du contexte de sous-traitance et finalement, du climat des relations de travail.

i) Concurrence

Premièrement, la variable de concurrence est mesurée par : (1) la situation géographique des principaux compétiteurs et (2) la comparaison technologique avec les usines des compétiteurs.

Le Tableau III.XLV présente les résultats des analyses de corrélation portant sur la situation géographique des principaux compétiteurs de l'entreprise en lien avec l'action syndicale locale. Suite aux analyses, l'Asie est significativement corrélée positivement à la dimension « proactive externe » de l'action syndicale locale ($p < 0,05$) tandis que le Canada est négativement corrélé ($p < 0,05$) à la dimension proactive interne. Ainsi, une section locale qui est en concurrence avec des entreprises asiatiques est significativement plus encline à entreprendre des actions proactives externes en matière de sous-traitance. Par ailleurs, lorsque les usines font face à des compétiteurs canadiens, la section locale, face à cette situation concurrentielle, ne pose pas d'actions proactives internes.

TABLEAU III.XLV: Matrice de corrélation
Situation géographique des principaux compétiteurs et actions syndicales locales

Variable	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Situation géographique des principaux compétiteurs				
Canada	-0,197*	-0,144	-0,004	-0,137
États-unis	-0,032	0,162	0,032	0,120
Mexique	0,025	-0,079	0,196	0,106
Amérique Centrale/ Amérique du Sud	0,131	0,105	0,014	0,150
Europe	0,077	0,044	0,139	0,022
Asie	0,000	-0,005	0,220*	0,126
Australie	0,124	-0,014	0,111	0,006
**= $p < 0,01$; *= $p < 0,05$				

Quant à l'aspect technologique (Tableau III.XLVI), l'évaluation de la technologie dont est équipée l'usine sondée comparativement à celle de la concurrente est indépendante ($p > 0,1$) de l'action syndicale locale.

TABLEAU III.XLVI: Matrice de corrélation
Évaluation technologique des compétiteurs et actions syndicales locales

Variable :	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Évaluation technologique des compétiteurs	-0,089	-0,078	-0,111	-0,046
**= $p<0,01$; *= $p<0,05$				

ii) Place de l'usine dans la chaîne de valeur de l'entreprise

Nous avons voulu savoir si le fait que les pièces, composantes ou produits semi-finis fabriqués dans l'usine soient destinés à d'autres usines de la même compagnie ou que l'usine utilise des pièces, composantes ou produits semi-finis provenant d'autres usines de la même compagnie pouvait influencer l'action syndicale en matière de sous-traitance. Les analyses (voir Tableau III.XLVII ci-dessous) montrent un lien entre le fait de faire de la production destinée à d'autres usines de la compagnie (en amont de la chaîne de valeur) et la dimension proactive externe de l'action syndicale.

TABLEAU III.XLVII: Matrice de corrélation
Place de l'usine dans la chaîne de valeur de l'entreprise et actions syndicales locales

Variable :	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Pièces, composantes, produits finis destinés à d'autres usines de la compagnie	-0,101	0,094	0,340**	0,086
Pièces, composantes, produits finis provenant d'autres usines de la compagnie	0,104	0,143	0,064	0,029
**= $p<0,01$; *= $p<0,05$				

iii) Contexte de sous-traitance

Deuxièmement, le contexte particulier de sous-traitance est analysé à l'aide des trois indicateurs suivants: présence de mécanismes ou de cadre formels régissant les discussions

et décisions de sous-traitance (1), prise de décision en matière de sous-traitance (2) et la sous-traitance par rapport à la négociation collective (3).

D'abord, attardons-nous aux relations établies entre la présence ou non d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance et la présence ou non d'une clause de convention collective encadrant le recours à la sous-traitance et les dimensions de l'action syndicale. Les résultats utilisés pour l'analyse de ces variables sont présentés au Tableau III.XLVIII. L'existence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance est liée positivement et significativement à la dimension proactive interne de l'action syndicale locale ainsi qu'à celle d'opposition. Pour sa part, la présence d'une clause de convention collective encadrant le recours à la sous-traitance n'est liée à aucune des dimensions de l'action syndicale locale.

TABLEAU III.XLVIII Matrice de corrélation
Présence de cadres formels (comité ou clauses) en matière
de sous-traitance/ nombre de dossiers de sous-traitance ayant fait objet de discussion /
décision de sous-traitance et actions syndicales locales

Variables	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Existence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance	0,397**	0,281**	0,076	0,027
Présence d'une clause de convention collective encadrant le recours à la sous-traitance	0,214	0,129	-0,011	0,092
Dossiers de sous-traitance ayant fait l'objet de discussions entre le syndicat et l'employeur	0,429**	0,416**	-0,045	0,113
Décision de sous-traitance				
• La direction décide seule	-0,087	0,107	-0,254**	-0,010
• La direction consulte le syndicat	0,351**	-0,030	0,213*	0,106
• Entente patronale-syndicale	0,090	-0,065	0,250**	0,040
**= $p < 0,01$; *= $p < 0,05$				

Encore, nous nous sommes penchés sur les corrélations entre les variables de « discussions de sous-traitance » et de « décisions de sous-traitance » et celles des dimensions de l'action syndicale locale. Les résultats issus des analyses (Tableau III.XLVIII) identifient la présence d'un lien positif entre le nombre de dossiers de sous-traitance ayant fait l'objet de discussions avec l'employeur et les dimensions proactive interne et celle d'opposition de l'action syndicale. Ce qui appuie d'ailleurs les résultats précédents, obtenus à la présence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance.

Les résultats présentés ci-haut montrent aussi que les dimensions proactives (interne et externe) de l'action syndicale locale sont liées au type de prise de décision. Nous constatons que la décision de sous-traitance par consultation du syndicat et l'action syndicale proactive sont liées. L'action proactive externe est liée à plus de consultation entre la direction et à plus d'ententes patronales-syndicales. Cette dimension de l'action syndicale est cependant corrélée de façon négative et significative à la prise de décision unilatérale (patronale) en matière de sous-traitance.

Un des derniers aspects étudiés concernant le contexte de l'organisation est celui qui concerne la sous-traitance dans le processus de négociation collective. Les résultats des analyses, afin de connaître les associations possibles entre les dimensions de l'action syndicale locale en matière de sous-traitance et ces variables, sont présentés par une table Anova¹⁷ au Tableau III.XLIX.

TABLEAU III.XLIX: Anova
Sous-traitance et négociation collective et actions syndicales locales

Variables	Dimensions de l'action syndicale locale	N	p
Au cours de la dernière négociation collective, la sous-traitance a fait l'objet de discussion	• Actions proactives internes	160	0,095
	• Actions d'opposition	160	0,000
	• Actions proactives externes	160	0,613
	• Actions défensives	160	0,000
Au cours de la dernière négociation collective, la sous-traitance était un enjeu prioritaire	• Actions proactives internes	83	0,002
	• Actions d'opposition	83	0,023
	• Actions proactives externes	83	0,413
	• Actions défensives	83	0,279
Au cours de la prochaine négociation, la sous-traitance sera un enjeu prioritaire	• Actions proactives internes	160	0,000
	• Actions d'opposition	160	0,000
	• Actions proactives externes	160	0,435
	• Actions défensives	160	0,028

iv) Climat des relations de travail

Finalement, portons notre attention sur le climat des relations de travail comme dernière variable indépendante du « contexte de l'organisation ». Pour produire les analyses, nous

¹⁷ Puisque nous sommes en présence de variables quantitatives (actions syndicales) et de variables dichotomiques, nous avons soumis nos données à des tests de comparaison de moyennes (Anova).

avons utilisé la variable que nous avons bâtie pour les analyses précédentes (voir section 3.2.1.C) ainsi que les quatre dimensions de l'action syndicale locale.

TABLEAU III.L: Matrice de Corrélations
Climat des relations de travail et Actions syndicales locales

Variable	Dimensions de l'action syndicale locale			
	1. Actions proactives internes	2. Actions d'opposition	3. Actions proactives externes	4. Actions défensives
Climat des relations de travail	-0,176*	-0,324**	0,015	0,036
**= $p < 0,01$; *= $p < 0,05$				

Les résultats du Tableau III.L permettent de conclure à des relations négatives entre le climat des relations de travail et les dimensions proactive interne et d'opposition de l'action syndicale locale. On remarque aussi que la relation négative qui unit le climat de travail à la dimension d'opposition est plus forte que celle liée à la dimension proactive interne. Ainsi, on remarque que plus le climat des relations de travail est mauvais, plus la dimension d'opposition et la dimension proactive interne de l'action syndicale sont fortes.

Au Tableau III.LI de ce chapitre, nous synthétisons l'information concernant les résultats de l'analyse bivariée entre les dimensions de l'action syndicale locale en matière de sous-traitance et les variables du modèle.

TABLEAU III.LI: Tableau récapitulatif des résultats significatifs pour les analyses bivariées effectuées sur les variables indépendantes et la variable dépendante d'actions syndicales locales

Variables Indépendantes	Dimensions	Variable dépendante : Dimensions de l'action syndicale locale			
		Actions proactives Internes	Actions d'opposition	Actions proactives externes	Actions défensives
Stratégie patronale de sous-traitance					
• Motifs de sous-traitance		❖ Se concentrer sur les activités essentielles ❖ Diminuer la durée des <i>shut down</i>			❖ Assurer le remplacement des employés lors des vacances ou des congés
Ressources de pouvoir du syndicat					
• Solidarité interne	Vie syndicale	❖ Confiance des membres envers la section locale			
	Assemblées générales	❖ Nombre d'assemblées générales tenues annuellement	❖ Nombre d'assemblées générales tenues annuellement		
• Solidarité externe	Participation aux activités organisées		❖ District du syndicat ❖ Syndicat national ou international ❖ Conseil régional ❖ FTQ ❖ Section locale composée		
	Utilisation des services offerts	❖ Formation syndicale ❖ Négociation de la convention collective ❖ Administration de la convention collective ❖ Organisation du travail ❖ Action politique	❖ Formation syndicale ❖ Action politique	❖ Organisation du travail	
	Échanges d'informations et actions coordonnées	❖ Autres syndicats du même secteur ❖ Groupes communautaires de la région ❖ Syndicats d'autres pays ❖ Autres syndicats de la compagnie	❖ Autres syndicats du même secteur ❖ Autres syndicats de la même région ❖ Groupes communautaires de la région ❖ Syndicats d'autres pays	❖ Autres syndicats du même secteur	

Variables Indépendantes	Dimensions	Variable dépendante : Dimensions de l'action syndicale locale			
		Actions proactives internes	Actions d'opposition	Actions proactives externes	Actions défensives
Ressources de pouvoir du syndicat					
Contexte de l'organisation					
• Concurrence	Situation géographique des principaux compétiteurs	❖ Canada (-)		❖ Asie	
	Place dans la chaîne de valeur			❖ Pièces, composants produits finis destinés à d'autres usines de la compagnie	
• Contexte de sous-traitance	Encadrement formel en matière de sous-traitance	❖ Présence d'un comité formel de sous-traitance	❖ Présence d'un comité formel de sous-traitance		
	Prise de décision en matière de sous-traitance	❖ La direction consulte le syndicat		❖ La direction décide seule (-) ❖ La direction consulte le syndicat ❖ Entente patronale syndicale	
	Sous-traitance et négociation collective	❖ La sous-traitance a fait l'objet de discussion ❖ La sous-traitance était une priorité ❖ La sous-traitance sera une priorité	❖ La sous-traitance a fait l'objet de discussion ❖ La sous-traitance était une priorité ❖ La sous-traitance sera une priorité		❖ La sous-traitance a fait l'objet de discussion ❖ La sous-traitance sera une priorité
	Fréquence de discussion de sous-traitance	❖ Nombre de dossiers de sous-traitance ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur	❖ Nombre de dossiers de sous-traitance ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur		
• Climat des relations de travail		❖ Climat des relations de travail (-)	❖ Climat des relations de travail (-)		
Les liens sont positifs, à moins d'indication contraire (-)					

Au cours de ce chapitre, nous nous sommes occupés à présenter les résultats de notre enquête. Nous avons tout d'abord présenté les résultats descriptifs, pour ensuite nous concentrer sur la présentation des résultats des analyses bivariées. Certaines questions se sont sans doute imposées d'elles-mêmes à la lecture de ces résultats. Afin de bien en cerner les implications nous proposons, au chapitre qui suit, une analyse ainsi qu'une discussion des résultats de notre recherche.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est divisé en deux sections. La première se consacre à l'analyse et à la synthèse des résultats obtenus. La seconde section présente la discussion des résultats.

4.1. ANALYSE DES RÉSULTATS

Cette section se divise comme suit : nous portons tout d'abord notre attention sur la variable dépendante, pour ensuite traiter des relations de cette dernière avec les trois variables indépendantes de notre modèle. Chaque variable dépendante est donc analysée avec les deux indicateurs (analyse en cluster et analyse factorielle) des réactions syndicales locales en matière de sous-traitance, que nous avons présentés au chapitre précédent (voir section 3.1.5), soit les profils-types (actifs et passifs) ainsi que les dimensions de l'action syndicale en matière de sous-traitance (actions proactives internes, actions d'opposition, actions proactives externes et actions défensives).

Dans cette partie, nous examinons, en mettant en relation les propositions de recherche et les résultats empiriques, quelles variables déterminent l'adoption des réactions syndicales, comme le stipule le modèle (voir section 2.1).

4.1.1 Réponses syndicales

À la section 2.3.1, nous avons formulé un certain nombre de propositions sur les réponses syndicales locales sur lesquelles il nous faut revenir.

Premièrement, **est-il possible que les syndicats ne se limitent pas seulement à un type de position et qu'en réalité leur action en matière de sous-traitance prend diverses formes?** Les données du Tableau III.XVIII concernant les positions syndicales à la sous-traitance montrent qu'une majorité (62,1%) de sections locales cherche généralement à atténuer les conséquences de la sous-traitance sur leurs membres. Cette position est associée à la stratégie appelée « défensive » dans la littérature (Helper, 1990; Caprile et Llorens, 2000; Kumar et Murray, 2001, Jalette et Warrian 2002). Ces résultats corroborent les résultats de ces études sur le sujet à l'effet que la stratégie défensive

serait la plus couramment utilisée par les syndicats canadiens. Toutefois, la dimension défensive de l'action syndicale locale ne réagit à aucun déterminant spécifique. Peut-être que l'action défensive représente la base de la réaction syndicale, celle que toutes les sections locales adoptent et qu'il n'y a donc pas de variance à expliquer. Peut-être est-elle la réaction minimale puisqu'elle est en lien direct avec la raison d'être d'un syndicat : protéger ses membres contre les effets néfastes des décisions de l'employeur. Ainsi, cette réaction peut donc être considérée comme étant la « réaction de base » pour une section locale, puisqu'elle correspond à ce dont on s'attend minimalement d'un syndicat. Ensuite, les résultats montrent que les sections locales s'opposent et proposent des alternatives aux projets de sous-traitance soumis par l'employeur, dans des proportions similaires. D'un côté, considérant que la sous-traitance n'est presque jamais avantageuse pour le syndicat et ses membres, il n'est pas étonnant que cette réaction soit citée dans des proportions importantes (près de 50%). Par ailleurs, la réaction proactive, associée à la proposition d'alternatives, est mentionnée comme réaction aux projets de sous-traitance presque aussi souvent que celle de l'opposition. Ce résultat suggère qu'au-delà du discours syndical officiel, axé sur la défense des intérêts et sur une opposition farouche, la pratique est peut-être plus pragmatique se caractérisant par des réactions proactives plus qu'on ne pourrait le penser *a priori*. Sur un sujet aussi litigieux, il reste assez étonnant de constater qu'un syndicalisme de proposition se pratique dans une mesure similaire à celle d'un syndicalisme d'opposition. Par ailleurs, les réactions comme l'acceptation de la sous-traitance et le fait d'éviter de se positionner à l'égard des projets de sous-traitance, sont des réactions moins courantes chez les sections locales sondées. Comme la sous-traitance dans le secteur manufacturier y est bien implantée, il peut arriver qu'une section locale ne s'y oppose pas puisque les membres considèrent comme pénible la réalisation de la tâche, par exemple (Jalette, 2005). Cette position syndicale peut être le reflet d'un manque de vision du syndicat.

Ces résultats valident donc empiriquement la typologie élaborée par Jalette (2005) (voir section 1.3.1) quand aux réactions syndicales locales adoptées face aux projets de sous-traitance : les sections locales adoptent une position (1) défensive, (2) d'opposition, (3) proactive et (4) d'abstention. Nos résultats montrent aussi, étant donné leur dispersion, que les réactions syndicales sont variées et nuancées. Les sections locales adoptent des réactions qui sont plurielles et qui ne sont pas prédéterminées à l'avance et immuables en raison d'un dogme quelconque. Ces résultats suggèrent plutôt une capacité des sections locales d'évaluer, de comprendre et de décider des différentes réponses leur semblant être les plus adéquates selon les circonstances locales.

Deuxièmement, les résultats obtenus relativement aux actions syndicales posées en matière de sous-traitance montrent que ce sont les actions impliquant des moyens internes de discussions et d'échanges en matière de sous-traitance qui sont le plus souvent posées (voir Tableau III.XX). À l'opposé, les actions impliquant des moyens « externes » à la section locale, sont moins souvent mises en œuvre par les syndicats répondants.

Bref, la piste de réflexion que nous avons abordée en début de recherche à l'effet que les sections locales ne se limitent pas seulement à un type de position et qu'en réalité leur action en matière de sous-traitance prend diverses formes se concrétise dans les résultats de recherche obtenus : les positions ne sont pas uniques et les actions posées sont multiples.

Une autre piste que nous souhaitons explorer par rapport à la variable dépendante, était celle **d'identifier des profils de positions et d'actions, mises de l'avant par les syndicats locaux en matière de sous-traitance (voir section 2.3)**

À cet effet, les liens qu'entretiennent entre elles les réactions syndicales locales en matières de sous-traitance ont d'une part été regardés par des analyses par clusters (voir section 3.1.5 A)), nous permettant de dégager deux profils-types de sections locales selon la réaction syndicale en matière de sous-traitance : (1) le profil actif et (2) le profil passif. Ainsi donc, de la typologie initiale, les groupes homogènes relatant les positions syndicales types à la sous-traitance peuvent se réduire à deux groupes se distinguant par leur degré d'action (ou d'inaction). Cette classification demeure passablement simpliste, voire simplificatrice de la réponse syndicale. Toutefois, on remarque que les réactions syndicales locales restent diversifiées, surtout à l'intérieur du profil-type des sections locales actives qui ont le choix parmi une gamme d'actions possibles. D'autre part, les liens entretenus entre les actions posées par les sections locales en matière de sous-traitance ont été traités par une analyse factorielle (voir section 3.1.5 B)), nous révélant quatre dimensions à l'action syndicale locale : (1) la dimension proactive interne, (2) la dimension d'opposition, (3) la dimension proactive externe et (4) la dimension défensive.

Selon les résultats obtenus aux dimensions de l'action syndicale, cette analyse est fine car elle fournit de l'information plus précise sur les réactions que le font les profils-types de réactions, qui constituent une classification rudimentaire des positions syndicales. Les

dimensions de l'action syndicale identifiées sont associées à trois grandes réponses syndicales de la littérature (1) stratégie proactive (2) stratégie d'opposition (3) stratégie défensive. Par ailleurs, l'analyse montre que la stratégie proactive peut être décomposée en deux dimensions : la dimension proactive interne et la dimension proactive externe, nuance que la littérature ne fait pas. Le secteur manufacturier étant un secteur où la sous-traitance est bien implantée et où la concurrence est forte, il ne semble pas étonnant que la dimension proactive externe (contacter les syndicats des sous-traitants, par exemple) se dissocie de la stratégie proactive « classique » qui correspond, telle que présentée dans la littérature, à l'établissement de lieux de discussions et de mécanismes permettant au syndicat de soumissionner, par exemple, au même titre qu'un sous-traitant et ce, sans distinction des acteurs impliqués. Cette analyse est donc plus précise et permet de cerner toutes les dimensions de l'action syndicale sans trop simplifier la réalité en se basant sur les gestes posés concrètement en matière de sous-traitance, comparativement à l'analyse des positions syndicales en matière de sous-traitance.

4.1.2 Déterminants de la réponse syndicale locale

Globalement, les résultats obtenus par rapport aux profils-types et aux actions-types, montrent que les deux dimensions de la réponse syndicale à la sous-traitance sont sensiblement déterminées par les mêmes facteurs : notamment par (1) la décision patronale de sous-traitance, (2) par les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local (solidarité interne, solidarité externe) et sa capacité à les mobiliser et (3) par le contexte de l'organisation (particulièrement en termes de contexte de sous-traitance et de climat des relations de travail). Certaines différences intéressantes sont par contre observées entre les profils-types et les dimensions de l'action syndicale. Nous nous proposons de les relever dans les paragraphes suivants en analysant les résultats obtenus aux analyses bivariées entre la variable dépendante et les trois variables indépendantes du modèle conceptuel de recherche.

A) Décision patronale de sous-traitance

Tel qu'expliqué à la section 2.3 et illustré dans le modèle (figure 2.1), nous avons supposé **que le degré d'exposition d'un syndicat local à la sous-traitance pouvait influencer ses positions en termes de réactions et d'actions syndicales**. Les résultats montrent que seules les activités administratives et techniques déterminent la réaction syndicale :

ces activités sont plus souvent sous-traitées chez les actifs que chez les sections locales du profil passif. Les activités liées à la production ainsi que les autres activités ne sont pas déterminantes dans l'élaboration des positions syndicales locales. Par ailleurs, le degré d'exposition à la sous-traitance n'a aucun lien avec une ou l'autre des dimensions de l'action syndicale locale en matière de sous-traitance.

L'absence de lien peut s'expliquer du fait d'une faible variance dans le niveau de sous-traitance des activités analysées, puisque toutes les sections locales proviennent du secteur manufacturier et que cette pratique y est historiquement bien implantée, et donc peu susceptible d'entraîner une grande variance dans les réponses syndicales. Par ailleurs, peut-être que les activités auraient dû être analysées une à une plutôt que par regroupement selon le type d'activités : nous aurions alors pu voir si certaines activités en particulier variaient plus fortement que d'autres et ainsi, ces dernières ne seraient pas « diluées » à travers d'autres activités du même groupe. Il est possible que la nature des emplois couverts par le syndicat puisse expliquer que certaines activités sont plus souvent sous-traitées.

À la section 2.3.2, nous nous étions basé notamment sur les travaux de Poirier (2005) pour soulever l'importance du motif invoqué par l'employeur dans l'adoption de la réaction syndicale. Ainsi, nous avons fait la proposition suivante : **plus la sous-traitance est motivée par la diminution des coûts, plus le syndicat local s'y oppose.**

Les analyses bivariées impliquant les motifs patronaux de justification de recourir à la sous-traitance domestique ou internationale n'ont pas révélé de différences significatives quant aux réactions syndicales locales à la sous-traitance. Par ailleurs, il est possible que les justifications données par l'employeur ne soient pas aussi déterminantes que ce que nous avons pensé lorsque prises une à une, puisque les motifs peuvent être multiples pour un seul projet de sous-traitance proposé. Il est possible également qu'il existe des dimensions latentes parmi les motifs ou des interactions entre eux que nous n'avons pu explorer dans le cadre de ce mémoire.

Par contre, les résultats des analyses bivariées effectuées avec les dimensions de l'action syndicale locale en matière de sous-traitance, révèlent des liens positifs significatifs (voir Tableau III.XL), pour les motifs de concentration sur les activités essentielles de l'entreprise pour la diminution de la durée des arrêts de production et le remplacement des employés lors des vacances ou des congés. D'une part, la concentration sur les activités

essentielles de l'entreprise est liée avec les actions proactives internes chez les sections locales ($p < 0,05$). Un résultat semblable donne à penser que la sous-traitance visant les activités moins essentielles de l'entreprise amène une réponse pragmatique en essayant de discuter avec l'employeur d'alternatives à la sous-traitance ou de modifications aux plans initiaux tout en se basant sur des comparaisons de coûts qu'il peut être facile de faire pour des activités périphériques comme l'entretien ménager ou le gardiennage. D'autre part, la diminution des arrêts de production ($p < 0,01$) agit de la même manière sur cette dimension. Ce résultat suggère qu'une section locale devant un projet de sous-traitance justifié par la volonté de l'employeur de diminuer la durée des arrêts de production (ce qui est aussi dans l'intérêt des travailleurs) se mettra en mode de recherche d'action proactive interne et d'accommodement. Pour sa part, le remplacement des employés comme motif de sous-traitance est lié positivement à la dimension défensive ($p < 0,01$) de l'action syndicale locale. Ce résultat suggère que ce motif peut-être vu comme menaçant la sécurité d'emploi des membres, en introduisant de la sous-traitance de remplacement qui est généralement assumée par des employés de l'entreprise.

Ainsi, contrairement à ce que nous avons envisagé comme piste de réflexion à cet effet, le motif de réduction des coûts de production ne détermine ni la réaction syndicale locale « active » en matière de sous-traitance, ni la dimension d'opposition de l'action syndicale locale. Cet écart des résultats avec les pistes de réflexion envisagées est peut-être dû au fait que les motifs justifiant la sous-traitance n'aient pas été clairement communiqués au syndicat par l'employeur.

Par contre, il y a des motifs autres que les coûts qui jouent un rôle dans la détermination de certaines dimensions de l'action syndicale (proactive interne et défensive) : concentration sur les activités essentielles de l'entreprise, diminution des arrêts de production et remplacement des employés lors des vacances et des congés.

B) Ressources de pouvoir

Au chapitre des ressources de pouvoir, nous nous sommes concentrés sur la solidarité interne ainsi que la solidarité externe. À ce sujet, Lévesque et Murray (2003) positionnent les syndicats locaux comme des acteurs capables de déployer ces ressources pour réagir à la conjoncture économique du contexte de mondialisation qui pèse sur les travailleurs

qu'ils représentent. La particularité des ressources de pouvoir dont nous traitons réside dans le fait qu'elles peuvent être mobilisées à des degrés différents.

À partir de la littérature sur les ressources de pouvoir, nous avons établi quatre propositions : D'une part, **plus un syndicat local mobilise ses ressources internes et externes, plus il se positionne de manière active (opposition, proposer des alternatives et atténuer les conséquences).** D'autre part, **plus un syndicat local mobilise ses ressources internes et externes, plus ses actions sont proactives.**

Le concept de solidarité interne implique que plus les relations entre les officiers syndicaux et les membres sont organisées et sont basées sur la confiance, plus la section locale dispose de pouvoir auprès de l'employeur lors de la proposition de projets de sous-traitance. Quelques résultats supportent les deux propositions élaborées ci-dessus à cet effet. Effectivement, plus le nombre d'assemblées générales organisées est élevé, plus les sections locales sont actives à l'égard des projets de sous-traitance. On peut donc penser que l'organisation d'assemblées générales est un des moyens privilégiés pour les officiers syndicaux d'obtenir une légitimité dans leurs positions et actions auprès de l'employeur. Les assemblées générales permettent aussi aux dirigeants de la section locale et aux membres d'échanger sur les objectifs et enjeux prioritaires autant que sur les préoccupations vécues à l'égard des différents dossiers de sous-traitance et de bâtir ainsi un lien de confiance avec les membres.

De manière intimement liée, deux dimensions de l'action syndicale sont influencées positivement par la fréquence de tenues d'assemblées générales : la dimension proactive interne et la dimension d'opposition (voir Tableau III.XLI). Ces résultats viennent appuyer les premiers : le nombre d'assemblées générales donne plus de légitimité aux officiers syndicaux pour adopter des actions différentes de celles découlant de la dimension plus traditionnelle : la défensive. L'appui des membres permet à la direction syndicale locale d'aller de l'avant avec des actions liées à la dimension proactive interne et à celle d'opposition. Les assemblées générales sont souvent des lieux décisionnels quand aux actions à mettre en œuvre pour des dossiers précis et sont des lieux de la légitimité syndicale locale.

Les propositions avancées en matière de solidarité interne semblent donc se vérifier dans notre recherche.

En ce qui concerne la solidarité externe, les résultats montrent clairement que la mobilisation et l'utilisation des ressources issues de la solidarité externe est liée à la position active en matière de sous-traitance plutôt qu'à la position passive.

Premièrement, les échanges d'informations et d'actions coordonnées avec d'autres groupes ou d'autres syndicats sont plus utilisés par les sections locales dites actives (voir Tableau III.XXVIII). En ayant de l'information pertinente, en échangeant sur les situations vécues des syndicats du même secteur d'activité, par exemple et en ayant l'appui d'acteurs extérieurs à la section locale, cette dernière obtient une légitimité et un appui externe pour aller de l'avant dans ses positions actives en matière de sous-traitance. Non seulement ces sections locales échangent plus d'informations, mais elles sont aussi plus portées à s'investir dans des actions coordonnées. Par ailleurs, elles utilisent plus fréquemment les services offerts par le syndicat auquel elles sont affiliées sur des sujets qui touchent la formation syndicale, l'administration de la convention collective et l'action politique. L'accès à des occasions de développement des compétences syndicales et à des personnes ressources lorsque nécessaire peuvent certainement contribuer à l'adoption d'une position active des sections locales en matière de sous-traitance. À l'opposé, la position passive ne requiert pas autant de mobilisation des ressources, puisqu'elle n'implique théoriquement, ni appui externe ni conseil technique et nécessite encore moins une action politique en la matière. Plus la participation aux activités organisées par les instances syndicales auxquelles elles sont affiliées est importante, plus les sections locales répondent activement à la sous-traitance. Ceci abonde dans le sens des pistes de réflexion que nous avons élaborées à cet effet.

En d'autres termes, l'échange d'information ou la coordination d'actions avec divers acteurs, le développement des connaissances syndicales, l'utilisation des personnes ressources et la participation aux activités organisées par les instances syndicales, conduisent les sections locales vers une position locale active en matière de sous-traitance.

La dimension proactive interne et la dimension d'opposition de l'action syndicale locale sont aussi déterminées par la solidarité externe. Précisément, la fréquentation des activités organisées par les différentes instances syndicales est liée à la dimension d'opposition (voir Tableau III.XLIV). Ceci s'explique par le fait que les activités organisées par les instances syndicales auxquelles la section locale est affiliée, mettent de l'avant le discours officiel d'opposition à la sous-traitance. Le recours aux services offerts par le

syndicat auquel la section locale est affiliée est un facteur déterminant dans la dimension proactive interne de l'action syndicale locale (voir Tableau 3.45). D'autre part, la dimension proactive interne de l'action syndicale nécessite de la section locale de sortir des moyens usuels de « négocier » des projets et implique une capacité de proposer des actions moins « courantes », d'où le recours à la formation et aux divers services techniques susceptibles de leur permettre d'innover.

Les résultats obtenus supportent les propos de Lévesque et de Murray (2003) au sujet des ressources de pouvoir. Non seulement ces ressources sont impliquées dans la détermination d'une position active plutôt que passive de la section locale en matière de sous-traitance, mais elles teintent également l'action syndicale locale à cet effet en étant liées aux dimensions proactives internes et d'opposition.

Bref, les résultats de recherche témoignent donc des pistes de réflexion formulées à l'égard de la mobilisation des ressources de pouvoir (solidarité interne et externe) de l'acteur syndical local.

C) *Contexte de l'organisation*

Compte tenu de la littérature sur le sujet (Frege et Kelly, 2003), le contexte au sein duquel l'organisation évolue joue un rôle dans les réactions syndicales adoptées en matière de sous-traitance notamment. Nous présentons les quatre dimensions du contexte de l'organisation que nous avons analysées au cours de notre recherche.

i) *La concurrence*

La littérature suggère que la concurrence est impliquée dans la détermination des positions syndicales adoptées en matière de sous-traitance. La piste de recherche explorée (voir section 2.3.4) était ainsi à l'effet qu'**un niveau élevé de concurrence rend le syndicat plus conciliant (moins opposé) dans la mesure où la sous-traitance permet d'assurer la compétitivité de l'entreprise.**

Tout d'abord, les résultats de notre recherche au sujet du niveau de concurrence ne nous permettent pas de conclure que la perception de la technologie dont est équipée l'usine comparativement aux compétiteurs, comme déterminant des réactions syndicales locales (positions et actions) en matière de sous-traitance (voir Tableau III.XXX).

Par contre, l'autre dimension de la concurrence considérée : la provenance géographique des principaux compétiteurs des entreprises (voir Tableau 3.30) est liée à la position syndicale locale. Effectivement, lorsque les principaux compétiteurs sont établis en Asie ($p < 0,1$), les sections locales sont plus actives tandis que lorsque la compétition est principalement issue d'entreprises établies au Canada ($p < 0,1$), les sections locales sont plus passives. Ces résultats peuvent certainement s'expliquer du fait que les pressions concurrentielles peuvent être moins importantes pour les sections locales passives puisque les compagnies avec lesquelles elles rivalisent ont les mêmes contraintes et obéissent aux mêmes règles canadiennes en l'occurrence. Les pressions qui s'exercent sur les syndicats locaux dans les entreprises subissant la concurrence asiatique les obligent à être plus actifs. Ainsi, la concurrence, abordée sous l'angle de la provenance géographique des principaux compétiteurs, semble jouer un rôle déterminant dans l'adoption d'une position syndicale locale en matière de sous-traitance.

Les résultats des analyses bivariées portant sur l'action syndicale locale et la concurrence montrent aussi que la concurrence abordée sous l'angle de la provenance géographique des principaux compétiteurs (voir Tableau III.XLVI) est liée aux dimensions proactives externes et internes. D'une part, lorsque les syndicats locaux sondés disent que leurs compétiteurs majeurs se situent en Asie, la dimension proactive externe de l'action syndicale locale est positivement significative ($p < 0,05$). Les sections locales qui sont en compétition directe avec des compétiteurs asiatiques sont plus enclines à développer des contacts avec des syndicats à l'extérieur et à s'impliquer dans le processus de choix des sous-traitants. Plus la compétition est féroce avec les pays à faibles salaires, plus les sections locales se tournent vers l'extérieur et entrent en compétition avec les sous-traitants. D'autre part, les résultats montrent que dans les cas où les entreprises des syndicats locaux sondés entrent en compétition avec des entreprises canadiennes, ils adoptent moins d'actions proactives internes (relation significativement négative, $p < 0,05$) et ce, probablement parce que les pressions ne sont pas suffisamment fortes pour amener le syndicat à négocier de façon pragmatique en matière de sous-traitance.

À la lumière de cette analyse, la piste de réflexion élaborée semble se refléter dans les résultats de l'enquête : la situation géographique des compétiteurs, notamment lorsqu'ils sont établis dans des pays à faibles salaires, semble influencer les sections locales qui adoptent des positions actives et des actions proactives externes afin de s'adapter aux pressions concurrentielles.

ii). Place dans la chaîne de valeur

La piste de réflexion proposée à la section 2.3.4 concernant la place de l'usine sondée dans la chaîne de valeur de l'entreprise était la suivante: **les syndicats issus des établissements faisant partie de telles chaînes et agissant comme fournisseurs ou sous-traitants sont plus conciliants en matière de sous-traitance, étant donné qu'ils sont plus sensibilisés à la question puisque les emplois de leurs membres en dépendent directement.**

Tout d'abord, les résultats des analyses bivariées montrent que cet aspect du contexte de l'organisation n'a pas d'influence sur les positions syndicales adoptées (actives ou passives). Par contre, l'action syndicale proactive externe est liée de manière positive au fait que l'établissement produise des pièces composantes ou produits finis destinés à d'autres usines de la compagnie (amont de la chaîne). Le fait que l'usine soit sous-traitant ou fournisseur d'autres usines la place dans une situation où il est possiblement plus facile de la mettre en concurrence avec d'autres usines. Le syndicat compose apparemment avec cette situation en posant des actions proactives externes telles : compétition avec des sous-traitants externes, participation au choix des sous-traitants, contact des syndicats des sous-traitants, par exemple. Ceci va dans le sens de la proposition émise à cet effet.

iii). Le contexte de sous-traitance

Les syndicats ne cherchent pas toujours à empêcher la sous-traitance (Jalette, 2005). Les sections locales, à travers la négociation collective, peuvent encadrer la sous-traitance ou chercher à étendre l'application de leur convention collective aux travailleurs des compagnies sous-traitantes (Levine, 1990). Alors, dans un contexte de négociation la sous-traitance peut être considérée comme un enjeu prioritaire par la section locale (Kumar et Murray, 2001). Ainsi, selon les réalités et les expériences locales, le contexte particulier de sous-traitance était susceptible selon nous, d'être lié aux réactions syndicales.

Premièrement, la présence de clause encadrant la sous-traitance dans les conventions collectives des sections locales sondées a un impact ($p=0,002$) sur les positions syndicales adoptées par les sections locales sur le sujet de la sous-traitance (voir Tableau

III.XXXII). Les résultats montrent que dans les milieux de travail où les clauses visant à encadrer la sous-traitance sont moins présentes dans les conventions collectives, les sections locales se positionnent de manière passive vis-à-vis les dossiers de sous-traitance.

Deuxièmement, les parties peuvent déterminer l'existence d'un comité formel dédié à la discussion des dossiers de sous-traitance entre les représentants de la section locale et l'employeur. À ce sujet, les résultats montrent que cet aspect du contexte de sous-traitance détermine la position syndicale ($p=0,001$). L'établissement d'un comité conjoint et formel destiné aux discussions de projets de sous-traitance est lié à une position active de la section locale en matière de sous-traitance plutôt qu'à une position passive. Bénéficiant d'un lieu de discussion de sous-traitance, les sections locales sont peut-être plus appelées à proposer des alternatives aux projets de sous-traitance (position active) par exemple, que les sections locales qui ne bénéficient pas de la présence d'un tel comité. Par ailleurs, le fait d'avoir discuté de sous-traitance lors de la dernière négociation, d'en avoir fait un enjeu prioritaire, ou de souhaiter en faire un enjeu prioritaire lors de la prochaine négociation collective, a aussi un impact positif sur les sections locales actives en matière de sous-traitance (voir Tableau III.XXXIV et Tableau III.XXXV).

Les dimensions de l'action syndicale proactives internes et d'opposition (voir Tableau III.XLVIII et Tableau III. XLIX) sont liées à l'existence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance ($p<0,001$), au nombre de dossiers ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur ($p<0,001$), à la considération prioritaire de la sous-traitance au cours des négociations (négociations passées : $p<0,005$ et prochaine négociation collective : $p=0,000$). La décision de sous-traitance consultative (entre l'employeur et le syndicat local) est liée aux dimensions proactives internes ($p<0,01$) et externes ($p<0,05$) de l'action syndicale. À la lumière de ces résultats, il semble donc que les éléments du contexte de sous-traitance influencent l'action syndicale de deux façons. Premièrement, les discussions patronales-syndicales, les prises de décisions consultatives et la considération de la sous-traitance comme un enjeu prioritaire influencent les sections locales à être plus conciliantes (poser des actions proactives) en matière de sous-traitance. Deuxièmement, ces mêmes indicateurs du contexte de sous-traitance génèrent des actions d'opposition, issues d'un mode de confrontation. Peut-être en est-il ainsi parce qu'avant d'en arriver à des consultations et des discussions entourant les dossiers de sous-traitance, les sections locales doivent montrer de l'opposition aux projets, pour

que les parties décident de se réunir pour en discuter, et alors, en arriver à des ententes de type proactif.

Les résultats de l'étude soutiennent l'une des pistes de réflexions soulevées : différents éléments du contexte de la sous-traitance affectent la position et les actions posées en matière de sous-traitance par les sections locales.

iv) Climat des relations de travail

La proposition que nous avons émise en lien avec le climat des relations de travail (voir section 2.3.4) est à l'effet **qu'un climat positif est susceptible d'aller de pair avec une réaction syndicale moins conflictuelle.**

Les résultats de notre recherche indiquent qu'à la fois les positions syndicales (voir Tableau III.XXXVI) et l'action syndicale (voir Tableau III.LI) sont déterminées par le climat des relations de travail. D'une part, les sections locales issues du profil-type des actifs sont celles qui évaluent plus négativement le climat des relations de travail. À l'inverse, les sections locales passives évaluent positivement le climat des relations avec la direction. Ces résultats s'expliquent de deux façons. Nous supposons (les analyses effectuées ne nous permettant pas d'aller au-delà du fait que des différences significatives existent entre les sections locales actives et passives en matière de climat des relations de travail) premièrement, que les sections locales passives peuvent être plus enclines à accepter les contrats de sous-traitance ou à éviter de prendre position en la matière, parce qu'elles ne veulent pas envenimer les relations de travail. Un bon climat des relations de travail et une passivité syndicale peuvent également être le signe d'un syndicat dominé par l'employeur ou qui se satisfait de sa situation. Deuxièmement, il est attendu qu'une section locale qui vit des relations de travail tendues avec l'employeur et qui témoigne peu de confiance aux membres de la direction s'oppose plus souvent aux projets de sous-traitance.

Au niveau de l'action syndicale, les résultats abondent dans le même sens à l'effet qu'une section locale, dont le climat des relations de travail est négatif, pose plus d'actions proactives internes et d'opposition. Les relations étant difficiles en général, il est plutôt normal que cela se reflète aussi en matière de sous-traitance, ce qui se traduit par des actions d'opposition de la part du syndicat. Par contre, en même temps, on observe qu'un mauvais climat des relations de travail n'empêche pas la section locale d'adopter des

actions proactives en parallèle pour discuter de sous-traitance avec l'employeur. Cette apparente contradiction illustre bien toute la complexité et la subtilité des réponses syndicales déployées.

Bref, en matière de climat des relations de travail, les pistes que nous avons suggérées trouvent écho dans les résultats obtenus : plus un climat de travail est négatif, plus les sections locales se positionnent activement et posent des actions d'opposition ou des actions proactives internes en matière de sous-traitance.

Pour conclure, au début de cette recherche, nous nous sommes demandé : *quelles sont les réactions syndicales locales adoptées en réponse à la sous-traitance et quels en sont les principaux déterminants?* Il nous faut, en terminant cette section, montrer comment cette recherche permet de répondre à cette question. Les réactions syndicales se scindent en positions et en actions syndicales en matière de sous-traitance. Les premières sont duales : actives ou passives. Les secondes sont, pour leur part, multidimensionnelles : dimension proactive interne, dimension d'opposition, dimension proactive externe et dimension défensive. Tandis que les unes permettent de bien différencier deux groupes de positions syndicales locales à la sous-traitance, les autres affinent les réponses syndicales en structurant des dimensions autour d'actions posées par les sections locales. Si les deux doivent être prises en compte pour bien cerner les réactions syndicales locales en matière de sous-traitance, nous constatons que les dimensions de l'action syndicale semblent être les plus significatives pour bien comprendre les réactions syndicales, puisqu'elles concernent les actions effectivement posées par les sections locales.

Suite aux analyses bivariées entre les positions syndicales et les variables indépendantes, nous retenons que : les ressources de pouvoir du syndicat local et le contexte de l'organisation déterminent les positions syndicales locales en matière de sous-traitance. Quant aux analyses bivariées effectuées entre les actions syndicales et les variables indépendantes de notre modèle, nous pouvons mettre en relief que : la Décision patronale de sous-traitance, les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local ainsi que le contexte de l'organisation jouent chacun leur rôle dans le déploiement d'actions syndicales locales en matière de sous-traitance. Les Figures 4.1 a) et 4.1b) présentent de façon détaillée les résultats relatifs aux déterminants des positions syndicales (Figure 4.1a) et de l'action syndicale (Figure 4.1b).

Figure 4.1 a)
Récapitulatif des déterminants de la position syndicale en matière de sous-traitance

Déterminants de la position syndicale
Variable indépendante : Ressources de pouvoir de l'acteur syndical local
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Solidarité interne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ assemblées générales ❖ Solidarité externe : <ul style="list-style-type: none"> ▪ participation aux activités ▪ utilisation des services ▪ échange d'information et actions coordonnées
Variable indépendante : Contexte de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contexte de sous-traitance : <ul style="list-style-type: none"> ▪ encadrement formel (clause et comité) ▪ sous-traitance et négociation collective ▪ fréquence de discussion de sous-traitance ▪ situation géographique des compétiteurs majeurs

Figure 4.1 b)
Récapitulatif des déterminants de l'action syndicale en matière de sous-traitance

Déterminants de l'action syndicale
Variable indépendante : Décision patronale de sous-traitance
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motifs patronaux de sous-traitance : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentration sur les activités essentielles ▪ Réduction des temps d'arrêt de production ▪ Remplacement lors des vacances et des congés
Variable indépendante : ressources de pouvoir de l'acteur syndical local
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Solidarité interne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ vie syndicale ▪ assemblées générales ❖ Solidarité externe : <ul style="list-style-type: none"> ▪ participation aux activités ▪ utilisation des services ▪ échange d'information et actions coordonnées
Variable indépendante : contexte de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Concurrence : <ul style="list-style-type: none"> ▪ situation géographique des principaux compétiteurs ❖ Place dans la chaîne de valeur de l'entreprise ❖ Contexte de sous-traitance : <ul style="list-style-type: none"> ▪ encadrement formel (comité) ▪ prise de décision en matière de sous-traitance ▪ sous-traitance et négociation collective ▪ fréquence de discussion de sous-traitance ❖ Climat des relations de travail

Bref, la réponse syndicale locale à la sous-traitance peut revêtir plusieurs formes distinctes, bien qu'elles ne s'excluent pas, et est variable en fonction des déterminants identifiés.

4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Quelques aspects particuliers des résultats méritent qu'on s'y arrête. Les résultats montrent notamment qu'il y a au moins deux façons d'analyser la réponse syndicale : en se basant sur les positions données ou sur les actions posées. Par ailleurs, les résultats relatifs aux déterminants de la réponse syndicale sont l'occasion de s'interroger quant à l'influence des choix faits sur leur destin. Enfin, nous nous interrogeons sur les profils et les actions-types qui se dégagent des analyses. Cette dernière section traite de ces questions, soulevées par nos résultats.

L'analyse par cluster, qui nous a permis d'identifier deux groupes de sections locales selon leurs réponses aux questions visant à établir leur position en matière de sous-traitance est peut être réductrice. On sait, en regardant la distribution des fréquences à la question (voir Tableau III.XVIII), que la réalité est plus nuancée que la dualité des profils-types actifs/passifs que propose l'analyse par clusters. Comme les actifs ont une réponse comportant, dans les faits plusieurs dimensions (opposition, proposition d'alternatives et atténuation des conséquences sur les membres), l'analyse par cluster donne une idée simplificatrice de cette réponse. À l'opposé, les résultats de l'analyse factorielle prennent en compte ces dimensions de l'action syndicale. Effectivement, cette analyse identifie les dimensions de l'action syndicale déterminées dans la littérature sur la réponse syndicale : l'action proactive, l'action d'opposition et finalement l'action défensive. Par contre, et tout bien évalué, les dimensions de l'action syndicale semblent être l'indication des positions adoptées par les sections locales, plutôt que l'inverse. Ces analyses nous portent à croire que les dimensions de l'action syndicale sont un outil plus approprié pour connaître et comprendre les réactions syndicales à la sous-traitance, puisque c'est par les gestes posés concrètement que l'on arrive à mieux mesurer la réponse syndicale. Les dimensions de l'action syndicale semblent donc être un outil de mesure juste et un meilleur révélateur dans l'étude des réponses syndicales locales.

Le fait que les réactions syndicales ne sont pas surdéterminées par le contexte, comme le suggère la thèse fonctionnaliste, met en évidence la marge de manœuvre dont dispose l'acteur syndical local. Un syndicat n'est pas entièrement contraint dans ses choix de réaction, n'étant pas condamné à s'opposer ou à accepter la sous-traitance. Cependant, c'est à lui de se doter des ressources qu'il pourra mobiliser pour avoir les moyens de sa réponse. En ce sens, il est plutôt positif pour les syndicalistes de constater qu'ils deviennent maîtres de leur destin, même face à une mondialisation dont plusieurs aspects

sont dits inéluctables. Ces résultats posent par ailleurs, l'importance de développer les capacités des sections locales en termes de ressources, de formation et d'outils de mobilisation. Nous y reviendrons en conclusion.

Nous pouvons nous interroger enfin à savoir qui sont les sections locales actives, qui sont celles qui posent l'action d'opposition et qui sont celles qui sont proactives dans leurs actions? Il convient ici d'examiner de plus près le portrait de la réponse syndicale qui émerge des analyses statistiques.

En premier lieu, qui sont les syndicats actifs en matière de sous-traitance. On peut d'abord dire des sections locales actives, qu'elles ont une plus grande capacité à mobiliser leurs ressources de pouvoir (solidarité interne et externe). Elles situent leurs actions dans un contexte de sous-traitance plus développé (comité de sous-traitance, clause de convention collective encadrant la sous-traitance, une plus grande fréquence de discussion de sous-traitance avec l'employeur, par exemple) et dans un climat de relations de travail plus houleux que ce n'est le cas pour les sections locales dites passives.

Il semble être dans l'ordre des choses que ce sont les syndicats qui possèdent les plus grandes capacités de mobilisation de ressources et en l'occurrence, qui soient les plus enclins à l'action. Ces résultats concordent avec les prédictions du modèle des ressources de pouvoir syndical de Lévesque et Murray (2003). Il tombe sous le sens, comme le prévoit notre modèle, que le contexte organisationnel, que ce soit en termes de sous-traitance ou de relations patronales-syndicales, influe sur la réponse syndicale. Un contexte où la sous-traitance est réglementée, largement discutée et priorisée exige inévitablement que le syndicat agisse régulièrement à plusieurs niveaux. Il en va de même dans un contexte conflictuel où le syndicat peut avoir à réagir constamment pour défendre les intérêts des travailleurs en cette matière comme en d'autres. Par contre, il est possible que la réponse syndicale influence à son tour le contexte de sous-traitance et même le climat des relations de travail. Bien que notre modèle ne prévoit pas un tel lien de causalité circulaire, il ne peut être totalement exclu.

Deuxièmement les actions d'opposition sont associées à une plus grande capacité à mobiliser les ressources de pouvoir local, à l'interne et à l'externe. Elles sont aussi associées à un contexte de sous-traitance exigeant (présence d'un comité formel de sous-traitance, discussion de sous-traitance avec l'employeur, sous-traitance comme enjeu prioritaire lors des négociations collectives) et à un climat de relations de travail conflictuel.

L'opposition apparaît nécessiter une plus grande capacité de mobilisation des ressources de pouvoir que d'autres actions. Ce type d'actions peut vraisemblablement être la conséquence de mauvaises relations patronales-syndicales et d'un contexte de sous-traitance où les interactions fréquentes, de la réglementation conventionnée et des pressions mises sur cet enjeu le rendent difficile. Il va de soi qu'une réponse d'opposition peut n'être que le simple reflet de mauvaises relations de travail, déclinées ici sous l'angle de la sous-traitance.

Troisièmement, les actions proactives (internes), sont plus influencées par la Décision patronale de sous-traitance, sont plus à même d'être associées à une plus grande capacité de mobilisation des ressources de pouvoir internes et externes. La concurrence internationale, le contexte de sous-traitance développé (type de prise de décision par rapport à la sous-traitance et fréquence des discussions de sous-traitance avec l'employeur) et le mauvais climat de relations de travail conflictuel, sont aussi associés à des actions proactives (à l'interne). Ce type d'action relève surtout de ce que Jalette (2005) appelle l'action pragmatique des syndicats en matière de sous-traitance. Il semble être dans l'ordre des choses que ces actions soient associées à la présence de concurrence internationale qui peut les mener à répondre concrètement à cette menace externe en y trouvant des avenues allant au-delà de l'opposition et de la défensive. Ces actions nécessitent par ailleurs la présence de ressources capables d'être mobilisées possiblement en raison de leur nature non traditionnelle, selon Lévesque et Murray (2003). De telles ressources permettent au syndicat de développer une capacité stratégique, de développer un agenda et agir de façon proactive, ce que semblent également montrer nos résultats. Un contexte de sous-traitance développé en appelle à des actions pragmatiques pour compléter les actions d'opposition, possiblement inadaptées à certaines situations courantes dans le cadre quotidien des rapports patronaux-syndicaux en matière de sous-traitance. Le fait que les actions proactives tout comme les actions d'opposition soient toutes deux liées à un mauvais climat de relations de travail, montre que les réponses syndicales à la sous-traitance sont d'autant plus significatives quand les relations entre les parties sont mauvaises. C'est peut-être le signe de la capacité syndicale de rebondir dans l'adversité ou le simple reflet que la sous-traitance est un enjeu fondamentalement conflictuel, déteignant sur les relations entre les parties ou en en prenant la couleur.

CONCLUSION

Cette dernière section présente, dans un premier temps, les implications de la recherche. Dans un deuxième temps, nous présentons les limites associées à la réalisation de l'étude et finalement, nous proposons des pistes de recherche futures.

1. APPORT DE LA RECHERCHE

L'étude menée a des implications au niveau des connaissances pratiques et théoriques sur la sous-traitance et l'action syndicale.

En ce qui concerne les implications pratiques, nous croyons que notre recherche peut d'une part aider les grands syndicats auxquels les sections locales sondées sont affiliées à comprendre les enjeux découlant de la sous-traitance dans les milieux de travail. L'étude montre toute l'importance pour les syndicats de déployer des réponses spécifiques dans le but d'aider les sections locales à adopter des positions plus actives que passives. Les grands syndicats peuvent y parvenir, par exemple, en aidant leurs sections locales à augmenter leur solidarité interne ou à accéder à diverses ressources qu'elles pourront mobiliser. Plus largement, la recherche pose la question du militantisme et de la manière dont les instances syndicales peuvent mobiliser leurs troupes. Mais par-dessus tout, cette étude montre comment les sections locales peuvent être outillées pour mieux faire face aux projets de sous-traitance de l'employeur : bâtir une solidarité interne, utiliser les ressources et services offerts par les instances syndicales et chercher des alliances entre elles et bâtir des solidarités (au niveau régional ou sectoriel) avec d'autres syndicats, par exemple. Les ressources de pouvoir de l'acteur syndical sont la clé d'une réponse syndicale active et qu'elles déterminent l'action syndicale.

Basée sur 166 cas et prenant en compte de nombreuses variables, la recherche effectuée est la première recherche d'envergure à identifier les déterminants de la réaction syndicale locale à la sous-traitance. D'un point de vue théorique, le modèle que nous avons bâti ainsi que les pistes de recherche proposées s'inscrivaient dans une démarche exploratoire. Les résultats n'en montrent pas moins que le modèle bâti est valide : le rôle joué par le contexte et les ressources de pouvoir dans la détermination de la réponse syndicale étant confirmés. Selon ce modèle, les réactions syndicales ne sont pas déterminées par le seul contexte pas plus qu'elles ne sont à la remorque des décisions

patronales, contrairement à la thèse fonctionnaliste. Cette recherche apporte par ailleurs une confirmation empirique importante du modèle des ressources de pouvoir de Lévesque et Murray (2003 qui est ici appliqué à un enjeu particulier : la sous-traitance. De plus, la recherche corrobore en grande partie, la typologie des réactions syndicales élaborée par Jalette (2005).

2. LIMITES DE LA RECHERCHE

La recherche réalisée apporte de nouvelles connaissances sur l'acteur syndical local et ses positions adoptées en matière de sous-traitance d'autre part. Elle comporte toutefois certaines limites.

Premièrement, choisir le questionnaire postal comme instrument de mesure ne permet pas toujours de saisir en profondeur les réalités vécues en milieu de travail par les sections locales sur les différents sujets dont nous avons traités et de comprendre les relations. Même si nous avons utilisé des outils validés de différentes façons et que nous nous sommes appliqués à établir le plus de nuances possible dans les choix de réponses du questionnaire, il n'en reste pas moins que le répondant demeure limité aux items posés et qu'il doit répondre à l'intérieur des cadres fixés à cet effet.

Deuxièmement, les analyses statistiques effectuées se limitent à des analyses bivariées. Nous n'avons ainsi pas pris en compte de possibles variables contrôles dans ces analyses. Une analyse de régression multivariée permettrait sans doute de mieux établir les relations entre les variables. D'autres études basées sur cette base de données apporteront quelques autres nuances et subtilités dans l'analyse.

Nous croyons aussi que le fait d'avoir choisi un devis transversal comporte une limite en soi. Bien que nous ayons tenté de dégager certaines tendances dans les questions posées aux officiers syndicaux, il reste que les informations recueillies le sont pour un moment fixe. Nous ne sommes donc pas en mesure de comprendre en termes d'évolution dans le temps; par exemple, les différences d'approches ou d'actions selon les différents projets de sous-traitances ayant été proposés par l'employeur. Nous croyons que l'environnement dans lequel évoluent les sections locales est changeant et ne peut être compris que partiellement lorsque l'étude menée se concentre sur l'expérience de la

section locale en termes de réactions en matière de sous-traitance à un moment donné dans le temps.

Finalement, les résultats peuvent difficilement être généralisés à d'autres syndicats ou d'autres secteurs d'activités, du fait qu'ils ne concernent que le seul secteur manufacturier et que les sections locales sondées sont affiliées à la même centrale syndicale, donc, ayant sensiblement la même culture. Par ailleurs, on peut penser que les résultats de l'enquête, menée dans une centrale différente seraient sensiblement les mêmes concernant les enjeux, mais différeraient en matière de ressources de pouvoir. Par contre, les résultats d'une étude similaire effectuée dans un secteur différent (le secteur tertiaire, par exemple) révéleraient probablement des différences au niveau des enjeux relatifs à la sous-traitance. Seule la réalisation de telles études répondra à de telles conjectures.

En dépit des limites soulevées, il n'en demeure pas moins que la recherche apporte une contribution non négligeable.

3. LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Pour les recherches subséquentes portant sur le sujet, nous croyons qu'il serait intéressant de faire des études de cas afin d'approfondir la compréhension des relations observées dans les résultats obtenus. Il serait pertinent qu'une recherche future se penche sur des analyses multivariées de ces déterminants afin de bien isoler leurs effets propres à chacun. Une piste intéressante pour des recherches futures serait d'explorer la question de l'efficacité des réactions ou des réponses syndicales à éviter la sous-traitance, à savoir si les réactions syndicales déployées dans le secteur manufacturier ont (ou n'ont pas) d'effet sur la présence et le niveau de sous-traitance dans les usines, par exemple. Il pourrait aussi être intéressant de tester le modèle et les relations obtenues dans des syndicats locaux affiliés à d'autres centrales syndicales ou oeuvrant dans d'autres secteurs d'activités (avec quelques adaptations à effectuer au questionnaire). Le modèle pourrait aussi être adopté pour étudier d'autres problématiques, comme les changements technologiques ou les délocalisations de production.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAM, K.G. et S.K. TAYLOR (1996). « Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence », *Journal of Labour Economics*, vol 14, p. 394-424.

ALLAN, C., BROSNAN, P., HORWITZ, F. et P. WALSH (2001). « Casualisation and Outsourcing: A Comparative Study », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 26, n° 3, p. 253-272.

ANDREFF, Wladimir. 2003. *Les multinationales globales*. Paris, La Découverte, Collection Repères.

ATKINSON, J. (1987) « Flexibilité ou Fragmentation ? Le marché du travail au Royaume-Uni dans les années 80 », *Travail et Société*, vol. 12, n° 1, p. 163-205.

BARRÉ, A. (2001) *La réforme du Code du travail : ce qu'il faut absolument savoir - texte présentation*, Colloque organisé par le Conseil du patronat du Québec - septembre 2001, 32 p.

BARREYRE, P.Y. (1968). *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, 315p.

BARTHELEMY, J. (2002). « Comment l'externalisation vient aux entreprises », *L'Expansion Management Review*, n° 104, p. 44-53.

BÉLANGER, J., A. GILES et G. MURRAY (2003). « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradiction », Les Presses de l'Université Laval, 2004, 262 pages

BOGNANNO, M. F., KEANE, M. P., YANG, D. (2005). « The influence of Wages and Industrial Relations Environments on the Production Location Decisions of U.S. Multinational Corporations », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 58, n° 2, p.171-200.

BRODY, B. et A. POIRIER (1984). « La sous-traitance dans les conventions collectives québécoises », *Le marché du travail*, vol. 5, n° 7, p. 66-78.

Bureau international du Travail (1997). *Le travail en sous-traitance*, 85^{ième} session, Rapport VI, Genève.

CAPRILE, M. et LLORENS, C. (2001). « La sous-traitance et les relations industrielles dans l'industrie automobile », disponible sur le site de l'EIRO, p. 1-24.

COASE, R. H., (1937). "The Nature of the Firm", *Economica, New Series*, vol. 4, n° 16, p.386-405

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA (2005), "Report april 2005: Business Process Offshore Outsourcing; Will Canadian Businesses Sink or Swim", publication 752-05, 11p.

COOPER, D. R. and SCHINDLER P. S. (2001) *Business Research Methods*, New York, McGraw-Hill company, 7ième edition 798 p.

DION, G. (1986) *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e édition, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.

DOLAN, S. L., SABA, T., JACKSON, S.E., SCHULER, S.R (2002) *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^{ième} édition, Éditions du Renouveau Pédagogique inc.

DUNNING, J. H., (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, vol.9, n° 2, p.163-190

ERICKCEK, G., HOUSEMAN, S. et KALLEBERG A. (2002). « The Effects of Temporary Services and Contracting out on Low-Skilled Workers : Evidence from Auto Suppliers, Hospitals, and Public Schools », *Upjohn Institute Staff Working*, Paper N°. 03-90, 43 p.

FTQ, (2004), « Notre rapport de force en action, présents sur tous les fronts », 27^e congrès de la FTQ- document d'appui, Montréal, 72 p.

FORRESTER RESEARCH (2002) "3.3 million U.S. Jobs to go Offshore", Press Release.

FOSTER, D. et SCOTT, P. (1998). « Conceptualising Union Responses to Contracting Out Municipal Services, 1979-97 », *Industrial Relations Journal*, vol. 29, n° 2, 137-150, p. 137-150.

FREGE, C.M. and KELLY, J.(2003). «Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n°1, p. 7-24.

GARREAU, A. et COLLET, M. (1997). *La délocalisation industrielle vers les pays à faible niveau de salaire : limites et contraintes*, France, Groupe HEC, 53 p.

HALLEY, A. (2000). *Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes : une comparaison de quatre grandes régions du pays*, Montréal, École des HEC, Cahier de recherche 00-10, 45 p.

HELPER, S. (1990). « Subcontracting : Innovative Labor Strategies », *Labor Research Review* vol. 9, n° 1, p. 89-99.

HOLMES, J. (1986) *The Organization and Locational Structure of Production Subcontracting*, Queens University, Kingston

JALETTE, P. (2005). "Réflexion sur les réactions syndicales à la sous-traitance", *Just Labor*, vol 6 & 7, Autumn 2005.

JALETTE, P. (2004). « Sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario », *Gazette du travail*, vol. 6, n°. 4, hiver, 76-90.

JALETTE, P. et P. WARRIAN (2002). « Les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives canadiennes : une cible en mouvement », *Gazette du travail*, vol. 5, n° 1, p. 68-81.

KALLEBERG, A. (2003). « Externalizing Employment: Flexible Staffing Arrangements in US Organizations », *Social Science Research*, vol. 32, p.525-552.

KUMAR, P. et G. MURRAY (2001) « Priorité des négociations syndicales dans la nouvelle économie : résultats du sondage mené par DRHC en 2000 sur l'innovation et les changements au sein des syndicats au Canada », *Gazette du travail*, vol. 4, n° 4, p. 48-62.

LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER (1996), «La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises», *L'état des relations professionnelles, Traditions et perspectives de recherche*, PUL, Éditions Octares. p. 284-310.

LAPOINTE, P.-A. et R. PAQUET (1994). « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, p. 281-302.

LAROUSSE (2000). *Le petit Larousse illustré*, Paris, 1787 p.

LEE, L. (2004), « Délocalisation outre frontière de l'emploi : Le point sur l'activité législative aux États-unis », Chaire d'études politiques et économiques américaines, n° 1, 21 p.

LEVESQUE, C. et MURRAY G. (2003). « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau », *Revue de l'IRES*, n°. 41 2003/1, pp. 1 à 28.

LÉVESQUE, C. (2003), «La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux», *Industrial Relations*, vol. 58, n°. 1 : 60-83.

LEVESQUE, C. et G. MURRAY (2002), «Local versus global : activating Local Union Power in the Global Economy», *Labor Studies Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 39-65.

LEVINE, J. (1990). « Subcontracting and Privatization of Work : Private and Public Sector Developments », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 19, n° 4, 275-282.

MARTIN, Y. (1992) « La sous-traitance au Québec », *Centre d'études en administration internationale*, CETAIL, 92-04.

MILLBERG, W. (2004), « Nouvelle structure de la production et des échanges mondiaux : quelles implications politiques? », *Revue Internationale du Travail*, vol 143, n° 1-2.

- MURRAY, G., C. LÉVESQUE and G. VALLÉE (2000) « The Regulation of Labour in a Global Context: Conceptual Vignettes from Canada », *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, p. 234-257.
- NOLLET, J. et PONCE, S. (2004). «Après l'impartition... la désimpartition?», *Revue Gestion*, vol. 29, no 2, 2004, p. 57-65
- OUTSOURCING INSTITUTE (2002). « 2002 Outsourcing Index: Strategic Insights Into U.S. Outsourcing », Jericho, NY.
- PATRY, M. (1994) *Faire ou faire faire : la perspective de l'économie des organisations*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Cahier CIRANO, n° 94c-1, 23 p.
- PERRY, C. R. (1997) «Outsourcing and Union Power», *Journal of Labour Research*, n° 18, p. 521-534.
- POIRIER, I. (2005), « Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier », Université de Montréal, École de Relations Industrielles, juin 2005.
- PORTER, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York : Free Press.
- Portrait Statistique des conventions collectives au Québec en 2005, Ministère du Travail, Direction des données sur le travail et des décrets, juin 2006, Québec, 170 p.
- PRAHALAD, C.K. et HAMEL, G. (1990) « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*.
- QUÉLIN B. et DUHAMEL, A. (2003) « Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées », *Problèmes économiques*, n° 2. 799, p. 8-10.

QUINN, J.B. et F. G. HILMER (1994). « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer 1994, p. 43-55.

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (1995) *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e édition, , Paris; Dunod :287 p.

ROBERTS, J. (2004) *The modern firm: organizational design for performance and growth*, New York, Oxford University Press, 318 p.

SACK, J. et POSKANSER, E. (2001) *Contract Clauses : Collective Agreement Language in Canada*, 3^e édition, Lancaster House, p. 113-134.

SCLAR, E.D. (2000) *You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization*, Ithaca, Cornell University Press, 184 p.

SHARPE, M. (1997) « Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work », *Journal of Labour Research*, n° 18, p. 535-549.

SIMPSON, D. et HAMMEL, P. (2005), « Alternatives to privatization », *Perspectives on work*, vol 8, no 2, p.29-31.

SKLAIR, L. (1998), *The Transnational Capitalist Class*, Oxford, Blackwell

THÉVENOT, N. et VALENTIN, J., (2003) *Sous-traitance et précarité de l'emploi – Une analyse empirique*, Forum de la régulation 2003, 11p.

THIETART, R.-A. et coll. (1999) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 535 p.

ANNEXE 1 : MATRICE DE CORRÉLATION

VARIABLES	1			2								3							
	a)	b)	c)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
1. Niveau de sous-traitance																			
a) Activités liées à la production	1																		
b) Activités administratives et techniques	0,470**	1																	
c) Autres activités	0,249**	0,008	1																
2. Motifs du recours à la sous-traitance																			
a) Réduire les coûts de production	0,160	0,162	0,186*	1															
b) Se concentrer sur les activités essentielles	0,174*	-0,022	0,271**	0,304**	1														
c) Accéder à des compétences et qualifications non disponibles à l'interne	0,157	0,291**	0,029	0,111	0,281**	1													
d) Accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne	0,045	0,238**	0,030	0,130	0,218*	0,622**	1												
e) Réduire la durée des arrêts de production	0,154	0,076	0,083	0,266	0,322**	0,262**	0,325**	1											
f) Accroître la capacité de production en période de pointe	0,011	-0,002	0,155	0,009	0,131	-0,029	0,083	0,267**	1										
g) Respecter les contrats de garantie	0,082	0,005	0,003	-0,050	0,215*	0,108	0,121	0,255**	0,516**	1									
h) Assurer le remplacement des employés lors des vacances et des congés	0,063	-0,010	-0,078	-0,093	0,111	0,124	0,023	0,401**	0,286**	0,268**	1								

Variables	1			2								3							
	a)	b)	c)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
3. Solidarité interne																			
a) Participation des membres à la vie syndicale locale	-0,251**	-0,119	-0,031	-0,156	-0,067	-0,003	-0,059	-0,217**	-0,090	0,044	-0,155	1							
b) Identification des membres aux objectifs du syndicat local	-0,143	-0,008	0,036	-0,150	0,008	0,106	0,037	-0,080	0,051	0,048	-0,106	0,681**	1						
c) Confiance des membres envers le syndicat local	-0,112	0,169	-0,003	-0,096	-0,130	-0,050	-0,069	-0,124	0,050	0,065	-0,064	0,448**	0,512**	1					
d) Nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales	-0,179*	-0,038	0,046	-0,052	0,046	0,118	0,005	-0,008	-0,009	0,041	0,099	0,492**	0,465**	0,398**	1				
e) Attentes des membres à l'égard des services offerts par le syndicat local	-0,191*	-0,043	-0,107	-0,038	0,020	0,022	-0,043	-0,029	0,018	-0,026	0,032	0,086	0,170*	0,171*	0,245**	1			
f) Nombre d'assemblées générales annuellement	0,035	-0,036	0,147	0,053	0,164	-0,016	-0,058	0,093	-0,042	0,082	0,069	0,032	0,122	0,050	0,158*	0,056	1		
g) Présence des membres aux assemblées en temps normal	-0,009	0,003	-0,220*	0,072	-0,175*	0,020	0,091	-0,086	0,023	0,093	0,028	0,105	0,087	-0,006	0,015	-0,015	-0,305**	1	
h) Présence des membres aux assemblées en période de négociation	0,075	0,172	-0,014	-0,058	0,055	0,114	0,127	0,147	0,180*	0,076	0,096	-0,054	0,061	0,194*	0,078	0,123	0,027	0,251**	1
4. Solidarité externe																			
a) Recours aux services de formation syndicale	-0,066	0,136	0,199*	0,056	0,227*	0,147	0,157	0,091	0,119	0,017	-0,015	0,126	0,171*	0,173*	0,181*	0,057	0,112	-0,192*	0,044
b) Recours aux services de négociation de la convention collective	-0,016	-0,054	0,046	0,013	-0,003	-0,051	0,082	0,124	-0,045	0,113	0,015	0,036	0,048	0,067	0,028	0,038	0,165*	-0,048	-0,035
c) Recours aux services d'administration de la convention collective	0,024	0,145	0,024	0,110	0,087	0,117	0,172	0,134	0,103	0,067	-0,035	-0,083	-0,092	-0,002	0,028	0,027	0,180*	-0,161*	0,127

Variables (Suite)	1			2								3							
	a)	b)	c)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
4.d) Recours aux services d'organisation du travail	0,101	0,230*	0,002	0,044	0,180*	0,071	0,115	0,243**	0,197*	0,141	0,179*	-0,110	-0,025	0,037	0,029	0,055	0,263**	-0,103	0,052
e) Recours aux services d'action politique	0,062	0,160	0,081	-0,046	0,046	-0,025	-0,021	0,189*	0,007	-0,008	0,115	-0,099	-0,030	0,111	0,011	0,057	0,314**	-0,210**	0,042
f) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec d'autres syndicats du même secteur d'activité	0,113	0,219*	-0,136	0,079	0,169	0,239**	0,088	0,301**	-0,133	0,116	0,199*	-0,025	0,105	0,141	0,127	0,147	0,208**	-0,112	0,002
g) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec d'autres syndicats de la même région	0,137	0,111	-0,110	0,055	0,133	0,111	0,024	0,103	-0,040	0,089	0,143	-0,021	0,058	0,081	0,174*	0,111	0,229**	-0,107	-0,192*
h) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec des groupes communautaires de la région	-0,011	0,058	-0,025	0,020	0,087	-0,026	-0,020	0,067	-0,103	0,040	0,202*	0,071	0,049	0,038	0,095	0,010	0,236**	-0,139	-0,274**
i) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec des syndicats d'autres pays	-0,046	0,175	-0,117	-0,073	0,065	0,008	-0,133	0,062	-0,138	0,111	0,187*	0,057	0,049	0,035	0,088	0,025	0,226**	-0,011	-0,029
j) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec d'autres syndicats de la même compagnie	-0,027	0,064	-0,106	0,034	0,104	0,2*	0,073	0,278**	-0,089	0,157	0,328**	-0,086	0,008	-0,010	0,109	0,133	0,254**	0,010	0,018
k) Participation aux activités du district du syndicat	-0,001	0,219*	0,022	0,173*	0,017	-0,087	-0,038	-0,038	-0,175*	-0,096	-0,035	-0,025	-0,175*	0,042	-0,55	0,035	0,165*	-0,206*	-0,094
l) Participation aux activités du syndicat national ou international	0,101	0,215*	0,052	0,152	-0,030	-0,094	-0,120	-0,056	-0,166	-0,157	-0,009	0,022	-0,105	0,101	-0,100	0,014	0,125	-0,181*	-0,050
m) Participation aux activités du conseil régional	0,087	0,221*	-0,032	0,141	0,002	-0,051	-0,035	0,067	-0,059	-0,048	0,042	-0,010	-0,131	0,040	-0,100	0,016	0,083	-0,135	-0,044
n) Participation aux activités de la FTQ	0,147	0,139	-0,065	0,056	-0,071	-0,130	-0,152	-0,073	-0,047	0,066	0,145	0,018	-0,148	0,107	-0,046	0,045	0,106	-0,086	-0,017
o) Participation aux activités de la section locale composée	-0,077	-0,091	-0,035	0,121	0,024	-0,055	-0,119	-0,152	-0,114	-0,136	0,118	0,066	-0,028	-0,007	0,030	0,212*	0,147	-0,104	-0,057

Variables (suite)	1			2								3							
	a)	b)	c)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
5. Concurrence																			
a) Provenance du Canada	0,132	0,050	-0,141	-0,097	0,030	0,043	-0,005	0,022	0,044	0,073	0,033	-0,095	-0,129	-0,240**	-0,192*	-0,107	-0,080	0,145	0,018
b) Provenance des Etats-Unis	0,100	-0,056	0,054	-0,013	0,027	0,101	0,111	0,016	0,058	-0,180	-0,025	-0,116	-0,152	-0,174*	-0,052	-0,099	-0,050	0,051	0,111
c) Provenance du Mexique	0,117	0,234	-0,187	-0,071	-0,081	-0,012	-0,041	0,085	-0,064	0,35	0,040	-0,066	-0,156	-0,158	-0,153	-0,247*	0,054	-0,140	-0,072
d) Provenance de l'Amérique centrale/du Sud	0,014	0,221	-0,050	0,046	-0,020	-0,065	-0,047	0,097	-0,072	0,013	0,099	-0,113	-0,233*	-0,124	-0,072	-0,027	0,157	0,122	0,099
e) Provenance d'Europe	-0,007	0,036	0,061	0,025	-0,002	-0,126	-0,067	0,117	0,090	0,045	0,071	-0,166	-0,242**	-0,195*	-0,127	-0,171	0,224*	-0,164	0,003
f) Provenance d'Asie	-0,076	0,100	0,030	-0,104	-0,022	-0,195	-0,138	-0,039	-0,041	-0,017	0,016	-0,121	-0,233*	-0,157	-0,074	-0,096	0,125	-0,005	-0,047
g) Provenance d'Australie	0,036	0,116	0,067	-0,027	-0,015	-0,145	-0,186	-0,004	-0,100	0,012	0,040	-0,134	-0,236*	-0,150	-0,134	-0,108	0,206*	-0,091	0,103
h) Comparaison technologique avec les principaux concurrents	-0,028	0,091	-0,111	0,011	-0,185	-0,233**	-0,163	-0,168	-0,103	-0,107	-0,244*	-0,121	-0,174	0,062	-0,161	0,039	-0,116	0,060	-0,095
6. Place de l'établissement dans la chaîne de valeur																			
a) Fabrication de pièces, composantes ou produits semi-finis pour d'autres usines	-0,072	0,277*	-0,127	-0,121	0,036	0,056	-0,055	-0,065	0,069	0,191*	0,151	0,106	0,118	0,222*	0,056	0,004	-0,048	0,007	0,130
b) Utilisation de pièces, composantes ou produits semi-finis provenant d'autres usines	0,009	0,179	-0,079	0,140	0,126	0,137	0,027	0,134	0,080	-0,013	0,177	-0,008	0,000	0,028	0,158	0,032	0,156	-0,131	0,106
c) Usine agissant comme sous-traitant	0,115	0,025	-0,011	-0,236**	-0,088	0,034	-0,014	-0,098	0,063	-0,114	0,066	-0,004	-0,088	0,005	-0,087	-0,006	-0,119	-0,124	-0,010

Variables (suite)	1			2								3							
	a)	b)	c)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
7. Contexte de sous-traitance																			
7a) Dossiers ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur	0,117	0,035**	0,067	0,296**	0,217*	0,180	0,199	0,287**	0,066	0,158	0,078	-0,083	0,020	0,134	0,163	0,116	0,141	-0,101	0,049
b) Présence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance	0,098	0,306**	-0,003	0,037	0,168	0,068	-0,082	0,182*	-0,035	0,171	0,195*	-0,009	0,083	0,180*	0,142	0,050	0,216**	-0,101	0,045
c) Présence d'une clause de sous-traitance dans la convention collective	0,011	0,124	-0,058	0,006	0,075	0,120	0,051	0,200*	-0,053	0,127	0,194*	0,061	0,150	0,050	0,025	0,036	0,063	0,008	0,157
d) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises par la direction seule	0,146	-0,075	-0,029	0,206*	0,122	0,036	0,144	0,051	-0,023	-0,009	-0,116	-0,103	-0,087	-0,115	-0,036	-0,115	0,038	-0,067	-0,103
e) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises en consultation du syndicat	0,016	0,158	-0,114	-0,177	0,158	0,041	-0,048	0,088	-0,018	0,130	0,142	0,127	0,099	0,131	0,088	0,068	-0,004	0,114	0,172*
f) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises par entente patronale syndicale	-0,022	0,180	-0,048	-0,186*	0,117	0,084	-0,091	0,045	0,040	0,110	0,139	0,160	0,196*	0,147	0,069	0,077	-0,012	0,135	0,195*
g) Discussion de sous-traitance lors de la dernière négociation collective	0,018	0,072	0,072	0,080	0,018	0,063	-0,016	0,165	0,030	0,128	0,142	-0,039	0,116	0,064	0,207**	0,241**	0,132	-0,055	0,123
h) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la dernière convention collective	-0,036	-0,054	0,142	0,276*	0,081	-0,152	0,014	0,245**	0,134	0,002	0,158	-0,199	-0,083	-0,005	-0,090	0,037	0,140	-0,123	0,057
i) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la prochaine convention collective	-0,033	-0,027	0,071	0,118	0,091	0,054	0,025	0,142	0,064	0,022	0,079	-0,125	-0,046	0,078	0,139	0,189*	0,206**	-0,211**	0,149
8. Climat des relations de travail	0,017	0,090	-0,004	0,010	0,265**	0,106	0,002	0,275**	0,117	0,067	0,164	0,011	0,036	0,020	0,010	0,157*	0,055	-0,062	0,063

Variables	4														
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)	l)	m)	n)	o)
4. Solidarité externe															
a) Recours aux services de formation syndicale	1														
b) Recours aux services de négociation de la convention collective	0,207**	1													
c) Recours aux services d'administration de la convention collective	,342**	0,326**	1												
d) Recours aux services d'organisation du travail	0,375**	0,328**	0,530**	1											
e) Recours aux services d'action politique	0,319**	0,286**	0,201*	0,550**	1										
f) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec d'autres syndicats du même secteur d'activité	0,089	0,089	-0,138	0,148	0,344**	1									
g) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec d'autres syndicats de la même région	0,144	0,034	-0,211	0,121	0,350**	0,616**	1								
h) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec des groupes communautaires de la région	0,064	0,170*	-0,120	0,127	0,350**	0,401**	0,444**	1							
i) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec des syndicats d'autres pays	0,072	0,113	-0,079	0,197*	0,358**	0,483**	0,456**	0,557**	1						
j) Participation à des échanges d'information et actions coordonnées avec d'autres syndicats de la même compagnie	0,001	-0,001	-0,019	0,155	0,272**	0,511**	0,258**	0,304**	0,469**	1					
k) Participation aux activités du district du syndicat	0,159*	0,063	0,155	0,102	0,297**	0,178*	0,208**	0,204*	0,192*	0,106	1				
l) Participation aux activités du syndicat national ou international	0,142	0,082	0,007	0,125	0,335**	0,197*	0,156	0,216**	0,243**	0,119	0,692**	1			
m) Participation aux activités du conseil régional	0,133	0,046	0,165*	0,104	0,189*	0,148	0,180*	0,129	0,155	0,153	0,707**	0,619**	1		
n) Participation aux activités de la FTQ	0,187*	0,017	0,130	0,141	0,253**	0,115	0,179*	0,174*	0,202*	0,107	0,583**	0,649**	0,679**	1	
o) Participation aux activités de la section locale composée	0,081	0,011	-0,052	-0,037	0,174*	0,207**	0,251**	0,200*	0,155	0,153	0,465**	0,416**	0,329**	0,361**	1

Variables (suite)	5								6		
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	a)	b)	c)
5. Concurrence											
a) Provenance du Canada	1										
b) Provenance des Etats-Unis	0,183*	1									
c) Provenance du Mexique	0,311**	0,445**	1								
d) Provenance de l'Amérique centrale/du Sud	0,044	0,402**	0,690	1							
e) Provenance d'Europe	0,078	0,467**	0,608	0,687**	1						
f) Provenance d'Asie	0,073	0,426**	0,635**	0,662**	0,673**	1					
g) Provenance d'Australie	0,169	0,411**	0,731**	0,841**	0,748**	0,754**	1				
h) Comparaison technologique avec les principaux compétiteurs	0,052	-0,056	0,184	0,010	-0,036	0,101	0,077	1			
6. Place de l'établissement dans la chaîne de valeur											
a) Fabrication de pièces, composantes ou produits semi-finis pour d'autres usines	0,111	0,016	0,172	0,166	0,160	0,044	0,109	-0,119	1		
b) Utilisation de pièces, composantes ou produits semi-finis provenant d'autres usines	-0,014	0,054	-0,079	-0,061	0,176	-0,84	-0,084	-0,109	0,299**	1	
c) Usine agissant comme sous-traitant	0,136	0,058	-0,006	-0,064	-0,072	0,019	-0,057	-0,003	0,144	0,006	1

Variables (suite)	5								6		
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	a)	b)	c)
7. Contexte de sous-traitance											
a) Dossiers ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur	-0,193*	-0,098	-0,113	0,062	-0,075	-0,087	-0,036	-0,069	0,120	-0,138	-0,127
b) Présence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance	0,023	-0,162	0,049	0,150	0,033	0,019	0,183	-0,118	0,108	0,078	-0,091
c) Présence d'une clause de sous-traitance dans la convention collective	-0,018	0,057	0,011	0,113	0,052	-0,034	0,119	-0,180	0,027	0,158	-0,002
d) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises par la direction seule	-0,011	-0,006	-0,015	-0,033	-0,096	-0,119	-0,074	0,018	-0,220*	-0,111	-0,030
e) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises en consultation du syndicat	-0,025	0,027	-0,050	0,060	0,005	0,063	0,054	-0,095	0,151	0,159	0,005
f) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises par entente patronale syndicale	-0,049	0,000	-0,028	-0,040	-0,062	0,032	0,037	-0,189*	0,184	0,272**	0,009
g) Discussion de sous-traitance lors de la dernière négociation collective	-0,101	0,117	0,039	0,223*	0,161	0,198*	0,193	-0,184*	-0,009	0,018	-0,011
h) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la dernière convention collective	0,060	0,017	-0,023	0,156	0,178	0,099	0,106	0,033	-0,033	0,071	-0,097
i) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la prochaine convention collective	-0,119	0,078	0,033	0,148	0,158	0,056	0,084	0,031	0,044	0,125	-0,010
8. Climat des relations de travail	0,083	0,000	-0,012	0,087	-0,047	-0,047	0,055	-0,076	0,206*	0,173	-0,003

Variables (suite)	7									8
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	8
7. Contexte de sous-traitance										
a) Dossiers ayant fait l'objet de discussion avec l'employeur	1									
b) Présence d'un comité formel chargé de discuter de sous-traitance	0,501**	1								
c) Présence d'une clause de sous-traitance dans la convention collective	0,108	0,255**	1							
d) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises par la direction seule	-0,019	-0,065	-0,123	1						
e) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises en consultation du syndicat	0,319**	0,282**	0,199*	-0,647**	1					
f) Les décisions relatives à la sous-traitance sont prises par entente patronale syndicale	0,091	0,136	0,213*	-0,602**	0,759**	1				
g) Discussion de sous-traitance lors de la dernière négociation collective	0,335**	0,269**	0,238**	0,097	0,076	0,011	1			
h) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la dernière convention collective	0,302*	0,373**	0,107	-0,028	0,030	-0,067	0,000	1		
i) Sous-traitance comme enjeu prioritaire lors de la prochaine convention collective	0,439**	0,386**	0,079	0,093	0,047	-0,045	0,442**	0,717**	1	
8. Climat des relations de travail	0,053	0,079	0,080	-0,077	0,228**	0,232**	0,161*	0,005	0,193	1

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

ENQUÊTE SUR LA SOUS-TRAITANCE ET LES TRANSFERTS D'EMPLOIS DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER

BUT DE L'ENQUÊTE

L'objectif de ce questionnaire est d'identifier les impacts et les enjeux de la sous-traitance et des transferts d'emplois pour les syndicats du secteur manufacturier affiliés à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

UN PARTENARIAT AVEC UN CENTRE DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

La FTQ et votre syndicat se sont associés à un professeur de l'Université de Montréal affilié au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), M. Patrice Jalette, pour réaliser cette importante enquête. M. Jalette a déjà réalisé à l'automne 2003 une étude sur la sous-traitance en collaboration avec la FTQ.

QUESTIONS ABORDÉES DANS LE QUESTIONNAIRE

Les questions visent à évaluer dans quelle mesure votre section locale est touchée par la sous-traitance et à en évaluer les conséquences pour votre syndicat et vos membres, ainsi qu'à recenser les stratégies et actions mises de l'avant par votre section locale pour y faire face.

VOTRE PARTICIPATION EST IMPORTANTE !

Votre participation à cette étude **est essentielle à son succès** et nous espérons sincèrement pouvoir compter sur votre collaboration. Vous faites partie des syndicats affiliés à la FTQ qui ont été choisis pour nous aider à développer une compréhension globale des enjeux et des impacts de la sous-traitance et des délocalisations. Nous comptons donc sur votre collaboration pour que nous puissions dresser un portrait le plus fidèle possible de la situation des syndicats affiliés à la FTQ et produire des outils destinés à supporter les sections locales oeuvrant dans le secteur manufacturier.

VOS RÉPONSES SONT STRICTEMENT CONFIDENTIELLES

Toutes les informations fournies par les répondants seront traitées de façon strictement confidentielle. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à ces données. **En aucun temps, l'identité des sections locales, le nom des entreprises ou des personnes ayant répondu au questionnaire ne seront rendus publics.** Un numéro de code est attribué à chacun des questionnaires afin d'en faciliter la gestion.

Comment remplir le questionnaire?

À lire attentivement avant de commencer

- ■ Répondez au questionnaire au meilleur de vos connaissances en sélectionnant parmi les réponses proposées celle qui correspond le mieux à la situation qui prévaut dans votre usine et pour les membres de votre section locale. Il n'existe donc pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses aux questions posées.
- ■ Dans ce questionnaire, vous aurez à répondre à des questions qui concernent votre section locale. Nous utilisons l'expression **section locale** pour désigner votre **unité d'accréditation**.
- ■ Chaque unité d'accréditation affiliée à la FTQ dans une usine donnée recevra son propre questionnaire à compléter. Ne répondez donc que pour votre propre unité d'accréditation.
- ■ Si votre unité fait partie d'une section locale composée ou d'un syndicat à sections, vous devez répondre aux questions en fonction de la situation de votre propre usine et de votre propre unité d'accréditation.
- ■ Le questionnaire doit être complété par le président ou la présidente de votre section locale ou par un autre membre de l'exécutif en mesure de donner un aperçu de la situation dans votre établissement au cours des deux dernières années.
- ■ Le temps de réponse au présent questionnaire est d'environ 30 minutes.
- ■ Afin d'alléger le questionnaire, le masculin est utilisé pour désigner les deux genres.
- ■ Veuillez retourner le questionnaire dûment rempli en utilisant l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe. Si vous avez besoin d'aide pour compléter le questionnaire ou avez des questions sur cette enquête, n'hésitez pas à communiquer avec:

Amélie Tanguay ou
Étudiante à la maîtrise
École de Relations Industrielles
Université de Montréal
C.P. 6128 Succ. Centre-Ville
Montréal (Québec)
H3C 3J7
Tél : [information retirée / information withdrawn]
Télécopieur : [information retirée / information withdrawn]

Patrice Jalette
Professeur
École de Relations Industrielles
Université de Montréal
C.P. 6128 Succ. Centre-Ville
Montréal (Québec)
H3C 3J7
Tél : [information retirée / information withdrawn]

**Nous vous remercions de répondre à ce questionnaire et
de nous le faire parvenir LE PLUS TÔT POSSIBLE.**

** Cette recherche bénéficie d'un soutien financier du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.*

Section 1 : Informations générales

A) Votre unité d'accréditation

- 1.1. Nom du syndicat auquel votre section locale est affiliée _____
- 1.2. Numéro de votre section locale _____
- 1.3. En quelle année les salariés de votre unité d'accréditation se sont-ils syndiqués? _____
- 1.4. Votre unité d'accréditation fait-elle partie d'une section locale composée (c'est-à-dire une section locale qui comprend plusieurs unités d'accréditation dans différents établissements) ?
Non ☐
Oui ☐
- 1.5. Combien y a-t-il d'unités d'accréditation dans votre établissement (incluant votre unité)? _____ (nombre)

B) Les travailleurs

- 1.6. Combien y a-t-il de membres dans votre unité? _____ (nombre)
- 1.7. De ce nombre, combien occupent des postes permanents à temps plein? _____ (nombre)
- 1.8. Dans quelles catégories d'emplois les membres de votre section locale se retrouvent-ils?
(Cochez toutes les catégories qui s'appliquent)
- | | |
|--|---|
| a) Employés de production <input type="checkbox"/> | e) Employés de bureau <input type="checkbox"/> |
| b) Employés de métier <input type="checkbox"/> | f) Service à la clientèle <input type="checkbox"/> |
| c) Professionnels <input type="checkbox"/> | g) Employés des services auxiliaires (gardiennage, entretien ménager, cafétéria, etc.) <input type="checkbox"/> |
| d) Techniciens <input type="checkbox"/> | h) Autres (précisez) _____ |
- 1.9. Dans votre section locale, quel est environ l'âge moyen des membres?
_____ (%)
- 1.10. En 2005, quel était environ le salaire horaire moyen des membres de votre section locale?
_____ \$/heure
- 1.11. En 2005, quel a été environ le nombre moyen d'heures de formation donnée par votre employeur à chacun de vos membres?
(Cochez une seule case)
- | |
|---|
| a) 8 heures ou moins (1 jour) <input type="checkbox"/> |
| b) De 9 à 16 heures (1-2 jours) <input type="checkbox"/> |
| c) De 17 à 40 heures (3-5 jours) <input type="checkbox"/> |
| d) Plus de 40 heures (1 semaine ou plus) <input type="checkbox"/> |

Section 2 : Sous-traitance actuelle et tendances

DÉFINITION : LA SOUS-TRAITANCE CONSISTE À CONFIER L'EXÉCUTION DE CERTAINS TRAVAUX À UN ENTREPRENEUR SPÉCIALISÉ AUTONOME.

2.1. Pour chacune des activités énumérées ci-dessous, indiquez dans quelle mesure, au cours des deux (2) dernières années, votre employeur a eu recours à des sous-traitants externes.

* Si l'activité mentionnée est effectuée dans un autre établissement de votre compagnie, cochez « Aucunement »

Recours à la sous-traitance

	Ne s'applique pas	Aucunement	En partie	Entièrement	Ne sais pas	
		1	2	3	4	5
Activités liées à la production						
a) Usinage des pièces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fabrication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assemblage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Entretien et maintenance des équipements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Autres						
Activités administratives et techniques						
b) Services informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Soutien administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Soutien technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Autres						
Autres activités						
a) Entretien ménager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Gardiennage (sécurité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Services alimentaires (cafétéria)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Autres _____						

* Si votre employeur n'a pas eu recours à des sous-traitants externes allez à la question 2.2.

2.1.1. Comment votre employeur justifie-t-il la sous-traitance de ses activités?

(Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) Réduire les coûts de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Se concentrer sur les activités essentielles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Accéder à des compétences/qualifications non disponibles à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Réduire la durée des arrêts de production (<i>shut down</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Accroître la capacité de production en période de pointe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Respecter les contrats de garantie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Assurer le remplacement des employés lors des vacances ou des congés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Autres (<i>précisez</i>) _____					

2.1.2. Indiquez dans quelle mesure la sous-traitance a eu les conséquences suivantes pour votre section locale et vos membres. (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) Mise à pied ou pertes d'emplois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Non remplacement des départs (retraite ou autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Diminution du nombre d'employés de métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Transfert d'employés vers l'entreprise sous-traitante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Peu ou pas d'embauche de nouveaux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Protection des emplois existants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Diminution du nombre d'heures supplémentaires effectuées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Perte d'expertise à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Augmentation de la charge de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Transfert des tâches dangereuses, pénibles ou « sales » vers un sous-traitant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Exclusion de tâches de l'unité d'accréditation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Diminution de votre pouvoir de négociation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Augmentation du volume de production de la compagnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Modification des tâches de certains employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Autre (<i>précisez</i>) _____					

2.2. Au cours des deux (2) dernières années, votre employeur a-t-il rapatrié à l'interne en tout ou en partie une ou plusieurs activités couvertes par votre unité d'accréditation qui avaient été confiées en sous-traitance auparavant ?

Non ☐ → Allez à la question 2.3

Oui ☐ ↓

2.2.1. Comment l'employeur a-t-il justifié le rapatriement d'activités dans votre usine?
(Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) La qualité du service dispensé par le sous-traitant était insatisfaisante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La surveillance de l'exécution du contrat était source de problèmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Les termes du contrat de sous-traitance causaient des difficultés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Il n'y a pas assez de fournisseurs qualifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les économies réalisées étaient insuffisantes/Augmentation du prix du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) L'efficacité à l'interne s'est améliorée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Aucune raison n'a été donnée par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Autres raisons (précisez) _____					

2.3. Au cours des deux (2) dernières années, comment ont évolué les aspects suivants de la sous-traitance dans votre unité? (Cochez une seule case par énoncé)

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Maintenu	Légèrement augmenté	Fortement augmenté	Ne s'applique pas
a) Le volume des activités de production confiées en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Le volume des travaux d'entretien ou de maintenance des équipements confiés en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Le volume des activités techniques et administratives confiées en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La sous-traitance effectuée en vertu de contrats de garantie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Le niveau de préoccupation de votre exécutif local par rapport à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Le nombre de mécontentes/griefs par rapport à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) La volonté de votre employeur de confier des activités en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Le niveau de préoccupation de vos membres par rapport à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants, au sujet de la sous-traitance dans votre établissement. (Cochez une seule case par énoncé)

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
a) L'employeur est ouvert à discuter des préoccupations syndicales en matière de sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La sous-traitance nous a permis d'obtenir de nouveaux contrats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La sous-traitance a permis d'aller chercher de l'expertise/technologies non disponibles à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La sous-traitance est une source de conflit dans notre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) La sous-traitance est bénéfique pour le maintien et la création d'emplois dans notre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La sous-traitance est une menace pour les travailleurs de l'usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Le <i>Code du Travail</i> nous protège contre les conséquences néfastes de la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Depuis les changements apportés à l'article 45 du <i>Code du Travail</i> en automne 2003:					
i) L'employeur a manifesté la volonté de confier davantage d'activités en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii) L'employeur a manifesté une plus grande volonté de discuter de sous-traitance avec votre section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii) La clause de sous-traitance dans votre convention a été modifiée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv) L'employeur s'est servi de ces changements pour tenter d'obtenir des concessions syndicales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section 3 : Relations de travail et sous-traitance

3.1. Existe-t-il, dans votre établissement, un comité formel chargé de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance?

Non ☐ → Allez à la question 3.2

Oui ☐

3.1.2. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants.

(Cochez une seule case par énoncé)

Ce comité :	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
a) Prend les décisions sur l'octroi des contrats de sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Reçoit l'information sur les projets de sous-traitance de l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Influence réellement les décisions de l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Réalise des comparaisons de coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Votre convention collective comporte-t-elle des clauses visant à encadrer la sous-traitance?

Non ☐ → Allez à la question 3.4

Oui ☐ →

3.2.1. Que prévoient ces clauses? (Cochez une seule case par énoncé)

	Oui	Non
a) Sous-traitance permise en tout temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Sous-traitance prohibée en tout temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Sous-traitance permise si la nature du travail nécessite de l'équipement ou de la main-d'œuvre non disponible à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Sous-traitance permise si elle n'entraîne pas de mises à pied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Sous-traitance permise si elle n'entraîne pas de diminution des heures de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Sous-traitance permise si le sous-traitant paye à ses employés les taux de salaires prévus à votre convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Protection des salariés en cas de transfert ou de vente à un nouvel employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Autres (précisez) _____		

3.3. Au cours des deux (2) dernières années, combien de dossiers ou de projets de sous-traitance ont fait l'objet de discussions entre votre section locale et votre employeur? (Cochez une seule case)

Aucun ☐ Très peu ☐ Quelques uns ☐ La plupart ☐ Tous ☐

3.4. De manière générale, comment les décisions relatives à la sous-traitance sont-elles prises?

(Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) La direction décide seule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La direction consulte le syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Entente patronale-syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section 4 : Stratégies et actions syndicales

4.1. Comment votre section locale s'est-elle positionnée à l'égard des différents dossiers et projets de sous-traitance au cours des deux (2) dernières années? (Cochez une seule case par énoncé)

<u>Notre section locale :</u>	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) S'est opposée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A accepté la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A proposé des changements et des alternatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A cherché à atténuer les conséquences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A évité de prendre position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Indiquez l'importance qu'accorde votre section locale aux considérations suivantes lorsqu'elle détermine ses objectifs et actions en matière de sous-traitance. (Cochez une seule case par énoncé)

	Pas important	Peu important	Important	Assez important	Très important
a) Éviter les mises à pied des salariés actuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Réduire le volume de travail confié en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) S'assurer que le travail est prioritairement confié aux membres avant d'être confié en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Rapatrier à l'interne les activités en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Faire en sorte que la sous-traitance n'empêche pas d'embaucher et/ou de remplacer des départs (retraite ou autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Maintien et développement de l'expertise à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Favoriser l'achat d'équipements et les investissements dans l'usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Atténuer les conséquences pour les salariés actuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Capacité des membres d'effectuer le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Volonté des membres d'effectuer le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Autres (précisez) _____					

4.3. Au cours des deux (2) dernières années, indiquez à quelle fréquence votre section locale a posé les actions suivantes en matière de sous-traitance. (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Assez souvent	Très souvent
a) Contacter votre permanent syndical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Proposer le jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Rencontrer les membres à propos des questions et enjeux liés à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Proposer le rapatriement de certaines activités données en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Participer aux choix des sous-traitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Contacter les syndicats des sous-traitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Contacter les syndicats des compagnies clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Contacter les autres syndicats de votre entreprise au sujet de la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Déposer des griefs pour faire appliquer la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Exercer des moyens de pression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Pousser des griefs en arbitrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Proposer des alternatives à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Négocier des modifications à la convention collective et/ou signer une lettre d'entente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Déposer une plainte à la Commission des relations de Travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Négocier des mesures pour atténuer les conséquences de la sous-traitance pour les employés affectés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance uniquement à titre d'essai ou pour une période limitée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Demander la tenue d'une rencontre avec l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Autres (précisez) _____					

Section 5 : Transferts d'emplois et d'activités

- 5.1.** Au cours des deux (2) dernières années, la direction a-t-elle évoqué la possibilité de transférer certaines activités et certains emplois dans d'autres établissements de votre compagnie, au Canada ou ailleurs dans le monde?

Jamais ☐ Rarement ☐ Quelques fois ☐ Assez souvent ☐ Très souvent ☐

- 5.2.** Au cours des deux (2) dernières années, des emplois reliés aux activités suivantes ont-ils été transférés (ou en voie de l'être) hors de votre établissement (C'est-à-dire dans d'autres établissements de votre compagnie, au Canada ou ailleurs dans le monde)?

	Non	Oui
a) Usinage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Assemblage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fabrication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Activités administratives et techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Si vous avez répondu « Non » pour TOUTES les activités énoncées, allez à la question 5.3.

* Si vous avez répondu « Oui » pour AU MOINS UNE des activités énoncées, répondez à la question suivante

- 5.2.1.** Combien d'emplois au total ont été transférés ou sont en voie de l'être? _____ (nombre)

- 5.2.2.** Où ces emplois ont-ils été transférés en majorité? (Cochez une seule case)

Québec	Canada	États-Unis	Mexique	Europe	Asie	Ailleurs dans le monde	Ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(précisez) _____							

- 5.3.** Les transferts ou les menaces de transferts d'emplois et d'activités ont-ils eu les conséquences suivantes? (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) Concessions syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Réouverture de la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Changements dans l'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Pertes d'emplois et mises à pied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Baisse des salaires et/ou avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5.4.** Comment votre section locale s'est-elle positionnée à l'égard des transferts d'emplois et d'activités?

Notre section locale :

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) S'est opposée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A accepté les transferts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A évité de prendre position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A proposé des changements et des alternatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A cherché à atténuer les conséquences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5.5.** Évaluez les probabilités de transfert d'une partie ou de la totalité des activités de votre établissement, dans d'autres établissements de votre compagnie, à l'extérieur du Canada au cours des prochaines années. (Cochez une seule case)

Improbable ☐ Peu probable ☐ Probable ☐ Assez probable ☐ Très probable ☐

Section 6 : Contexte de négociation

CONSIGNE : POUR LES QUESTIONS QUI SUIVENT, RÉFÉREZ-VOUS À LA DERNIÈRE RONDE DE NÉGOCIATION VÉCUE.
SI VOUS ÊTES PRÉSENTEMENT EN TRAIN DE NÉGOCIER UNE PREMIÈRE CONVENTION COLLECTIVE,
VEUILLEZ ALLER DIRECTEMENT À LA QUESTION 6.6

- 6.1.** En quelle année, la convention collective actuellement en vigueur a-t-elle débuté et en quelle année se terminera-t-elle?

Début : _____ Fin : _____

- 6.2.** Êtes-vous actuellement en négociation?

Non ☐

Oui ☐

- 6.3.** Au cours de la dernière négociation avec votre employeur, la sous-traitance a-t-elle fait l'objet de discussions?

Non ☐ → Allez à la question 6.5.

Oui ☐ ↓

- 6.3.1.** Jusqu'à quel point votre employeur et votre section locale ont eu de la difficulté à s'entendre sur la sous-traitance ? (Cochez une seule case)

Aucune difficulté ☐

Quelques difficultés ☐

Beaucoup de difficultés ☐

- 6.4.** Au cours de la dernière négociation avec votre employeur, la sous-traitance représentait-elle une priorité de négociation pour votre section locale?

Non ☐ → Allez à la question 6.5

Oui ☐ ↓

- 6.4.1.** Indiquez le degré de réussite dans l'atteinte de cette priorité lors de la dernière négociation collective. (Cochez une seule case)

Pas de réussite ☐

Degré de réussite faible ☐

Degré de réussite élevé ☐

- 6.5.** Les énoncés suivants décrivent-ils l'approche de votre section locale lors de la négociation de la dernière convention collective? (Cochez une seule case par énoncé)

	Non	Oui
a) Nos objectifs sont établis avec les instances syndicales auxquelles nous sommes affiliées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Nos objectifs sont établis en consultation avec d'autres syndicats de notre secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Nos objectifs sont établis surtout en fonction de la situation économique de notre propre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Nous négocions en même temps que d'autres groupes de travailleurs syndiqués auprès de notre employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Nous négocions avec plusieurs syndicats et plusieurs employeurs à une même table de négociation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.6. La sous-traitance représentera-t-elle une priorité pour votre section locale lors de la prochaine négociation?

Non ☐ → Allez à la question 6.7

Oui ☐ ↓

6.6.1. Pourquoi représentera-t-elle une priorité?

	Non	Oui
a) Augmentation des travaux confiés en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Problèmes avec la clause de sous-traitance au cours de la dernière convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Préoccupation exprimée par les membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concessions demandées par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Modifications à l'article 45 du <i>Code du travail</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Signaux à l'effet que l'employeur songe à sous-traiter davantage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Autres (spécifiez) _____		

6.7. Jusqu'à quel point les sujets suivants sont-ils une source de tension dans les relations patronales-syndicales dans votre établissement? (Cochez une seule case par énoncé)

	Aucunement	Un peu	Passablement	Beaucoup
a) Les salaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Les régimes de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Les mouvements de personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Les changements technologiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) La formation professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Les heures et horaires de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) La réorganisation et flexibilité des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) L'utilisation de main-d'œuvre occasionnelle ou contractuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Autre(s) sujet(s) (précisez) _____				

LES PROCHAINES SECTIONS DU QUESTIONNAIRE CONTIENNENT DES QUESTIONS GÉNÉRALES SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL DANS VOTRE USINE, SUR LES ACTIVITÉS DE VOTRE SECTION LOCALE ET SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE USINE. ELLES NE PORTENT DONC PAS SPÉCIFIQUEMENT SUR LA SOUS-TRAITANCE.

Section 7 : Relations de travail

7.1. Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements des membres de la direction de votre établissement? (Cochez une seule case par énoncé)

Les membres de la direction :	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
a) Prennent souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Partagent beaucoup d'information avec le syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Cherchent à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Font confiance aux représentants syndicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Demandent des concessions de la part du syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Cherchent à impliquer le syndicat dans la gestion de l'usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2. Indiquez comment chacun des indicateurs suivants s'est comporté au cours des deux (2) dernières années : (Cochez une seule case par énoncé)

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Maintenu	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
a) La coopération patronale-syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Le nombre de griefs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La sécurité d'emploi de vos membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Le nombre de vos membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les concessions demandées par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section 8 : Vie syndicale de votre section locale

8.1. Indiquez à quelle fréquence les représentants de votre section locale participent aux activités organisées par chacune des instances suivantes. (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Quelques fois	La plupart du temps	Tout le temps	Ne s'applique pas
a) Le district du syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Syndicat national ou international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conseil régional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) FTQ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Section locale composée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2. Au cours des deux (2) dernières années, votre section locale a-t-elle participé à des échanges d'informations et des actions coordonnées avec les instances ou groupes suivants?
(Cochez une seule case par énoncé)

Votre section locale a participé à des échanges d'informations et/ou des actions coordonnées :

	Non	Échanges d'informations	Échanges d'informations et actions coordonnées
a) Avec d'autres syndicats de votre secteur d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Avec d'autres syndicats de votre région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Avec des groupes communautaires de votre région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Avec des syndicats d'autres pays	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Avec d'autres syndicats de votre compagnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3. Actuellement, quelle priorité votre section locale accorde-t-elle à chacun des objectifs suivants?
(Cochez une seule case par énoncé)

	Très faible	Assez faible	Ni faible, ni élevée	Assez élevée	Très élevée
a) Promouvoir la justice sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Améliorer les salaires et bénéfices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Favoriser une plus grande participation des membres aux décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Valoriser les métiers, les professions et les qualifications des membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Protéger les membres contre les décisions arbitraires de l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.4. Au cours des deux (2) dernières années, à quelle fréquence votre section locale a-t-elle eu recours aux services suivants du syndicat auquel elle est affiliée? (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Assez souvent	Très souvent
a) Formation syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Négociation de la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Administration de la convention collective (ex : griefs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Action politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.5. Au cours des deux (2) dernières années, comment les aspects suivants de la vie syndicale dans votre section locale ont-ils évolué? (Cochez une seule case par énoncé)

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Ni augmenté ni diminué	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
a) La participation des membres à la vie syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) L'identification des membres aux objectifs de la section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La confiance des membres envers la section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les attentes des membres à l'égard des services offerts par votre section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La capacité de la section locale d'obtenir un mandat de grève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Le pouvoir de négociation de votre section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Le temps de libération syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.6. En général, combien de fois par année votre section locale organise-t-elle des assemblées générales?

_____ (nombre)

8.6.1 Habituellement, quel pourcentage des membres assiste à ces assemblées?

- a) En temps normal _____ %
b) En période de négociation _____ %

8.7. Combien y a-t-il de délégués (représentants de département, de service ou de secteur de votre établissement) dans votre section locale?

_____ (nombre)

Section 9 : Caractéristiques de l'établissement et de la compagnie

9.1. Quel est le nom de la compagnie à laquelle votre usine appartient? _____

9.2. À quel endroit est situé le siège social de la compagnie? (Cochez une seule case)

Canada	États-Unis	Mexique	Europe	Asie	Ailleurs dans le monde	Ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(précisez) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.3. Votre usine fait-elle partie d'une compagnie qui détient d'autres usines?

Non ☐ → Allez à la question 9.4

Oui ☐ ↓

9.3.1. Combien compte-t-elle environ d'usines (incluant la vôtre):

a) Dans le monde _____ (nombre) b) Au Canada _____ (nombre) c) Au Québec _____ (nombre)

9.3.2. Dans quelles régions du monde ces usines sont-elles situées?

(Cochez les régions qui s'appliquent)

a) Canada	<input type="checkbox"/>	d) Amérique Centrale/	<input type="checkbox"/>	g) Australie	<input type="checkbox"/>
b) États-Unis	<input type="checkbox"/>	Amérique du Sud	<input type="checkbox"/>	h) Chine	<input type="checkbox"/>
c) Mexique	<input type="checkbox"/>	e) Europe de l'Est	<input type="checkbox"/>	i) Ailleurs en Asie	<input type="checkbox"/>
		f) Europe de l'Ouest	<input type="checkbox"/>	j) Ailleurs dans le monde	
				(précisez) _____	

9.3.3. Combien de ces usines produisent des produits similaires à ceux de votre usine?

(Cochez une seule case)

Aucunes	<input type="checkbox"/>	La plupart	<input type="checkbox"/>
Quelques unes	<input type="checkbox"/>	Toutes	<input type="checkbox"/>

9.3.4. Comment comparez-vous votre usine en regard de la technologie dont elle est équipée par rapport aux autres usines de votre compagnie? (Cochez une seule case)

En retard	Semblable	En avance
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ne sais pas ☐

9.3.5. Dans quelle mesure les pièces, composantes ou produits semi-finis fabriqués dans votre usine sont-ils destinés à d'autres usines appartenant à votre compagnie?

Aucunement		En partie		Entièrement
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.3.6. Dans quelle mesure les pièces, composantes ou produits semi-finis utilisés dans votre usine proviennent d'autres usines appartenant à votre compagnie?

Aucunement		En partie		Entièrement
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.4. En quelle année votre usine a-t-elle débuté ses opérations? _____

9.5. Quel est le nombre total d'employés (cadres et salariés) dans votre établissement? _____ (nombre)

9.6. Dans quel domaine votre établissement œuvre-t-il principalement? (Cochez le ou les domaines appropriés)

- | | | |
|---|--|--|
| a) Aliments et boissons <input type="checkbox"/> | g) Matériels, appareils et composants électriques <input type="checkbox"/> | m) Cuir et produits analogues <input type="checkbox"/> |
| b) Textile et vêtement <input type="checkbox"/> | h) Produits chimiques <input type="checkbox"/> | n) Papier <input type="checkbox"/> |
| c) Métal <input type="checkbox"/> | i) Pétrole et charbon <input type="checkbox"/> | o) Impression et activités connexes <input type="checkbox"/> |
| d) Minéraux non métalliques (ex : bauxite) <input type="checkbox"/> | j) Caoutchouc et plastique <input type="checkbox"/> | p) Machinerie <input type="checkbox"/> |
| e) Première transformation des métaux <input type="checkbox"/> | k) Produit en bois <input type="checkbox"/> | q) Matériel de transport <input type="checkbox"/> |
| f) Informatique et électronique <input type="checkbox"/> | l) Meubles et produits connexes <input type="checkbox"/> | r) Autres activités de fabrication (précisez) _____ <input type="checkbox"/> |

9.7. Votre usine agit-elle comme sous-traitant pour d'autres compagnies que la vôtre?

Non ☐ Oui ☐

9.8. Combien de vos concurrents majeurs sont situés dans les régions suivantes? (Cochez une seule case par énoncé)

	Aucun	Quelques uns	La plupart	Tous
a) Canada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) États-Unis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mexique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Amérique centrale/Amérique du Sud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Europe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Asie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Australie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.9. Comment comparez-vous votre usine en regard de la technologie dont elle est équipée par rapport à celle de vos concurrents? (Cochez une seule case)

En retard ☐ Semblable ☐ En avance ☐

Ne sais pas ☐

9.10. Au cours des deux (2) dernières années, comment les aspects suivants touchant les opérations de votre usine ont-ils évolué? (Cochez une seule case par énoncé)

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Ni augmenté ni diminué	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
a) La productivité de votre établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La concurrence pour les produits fabriqués dans votre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La demande pour votre produit principal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les investissements en technologies nouvelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Nombre d'employés dans votre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section 10 : Profil du répondant

10.1. Quel poste occupez-vous actuellement dans votre section locale? _____

10.2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? _____ ans

10.3. Quel emploi occupez-vous lorsque vous travaillez dans l'usine? _____

10.4. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette usine? _____ ans

Au cas où nous aurions besoin de communiquer avec vous pour obtenir des précisions, veuillez fournir les renseignements suivants :

Nom _____

N° de téléphone () _____ Courriel _____

Merci de votre participation à cette enquête!

[REDACTED]

1. *Introduction*
 2. *Background*
 3. *Methodology*
 4. *Results*
 5. *Discussion*
 6. *Conclusion*
 7. *References*
 8. *Appendix*
 9. *Index*
 10. *Glossary*
 11. *Notes*
 12. *Footnotes*
 13. *Endnotes*
 14. *Supplementary Material*
 15. *Tables*
 16. *Figures*
 17. *Tables*
 18. *Figures*
 19. *Tables*
 20. *Figures*
 21. *Tables*
 22. *Figures*
 23. *Tables*
 24. *Figures*
 25. *Tables*
 26. *Figures*
 27. *Tables*
 28. *Figures*
 29. *Tables*
 30. *Figures*
 31. *Tables*
 32. *Figures*
 33. *Tables*
 34. *Figures*
 35. *Tables*
 36. *Figures*
 37. *Tables*
 38. *Figures*
 39. *Tables*
 40. *Figures*
 41. *Tables*
 42. *Figures*
 43. *Tables*
 44. *Figures*
 45. *Tables*
 46. *Figures*
 47. *Tables*
 48. *Figures*
 49. *Tables*
 50. *Figures*
 51. *Tables*
 52. *Figures*
 53. *Tables*
 54. *Figures*
 55. *Tables*
 56. *Figures*
 57. *Tables*
 58. *Figures*
 59. *Tables*
 60. *Figures*
 61. *Tables*
 62. *Figures*
 63. *Tables*
 64. *Figures*
 65. *Tables*
 66. *Figures*
 67. *Tables*
 68. *Figures*
 69. *Tables*
 70. *Figures*
 71. *Tables*
 72. *Figures*
 73. *Tables*
 74. *Figures*
 75. *Tables*
 76. *Figures*
 77. *Tables*
 78. *Figures*
 79. *Tables*
 80. *Figures*
 81. *Tables*
 82. *Figures*
 83. *Tables*
 84. *Figures*
 85. *Tables*
 86. *Figures*
 87. *Tables*
 88. *Figures*
 89. *Tables*
 90. *Figures*
 91. *Tables*
 92. *Figures*
 93. *Tables*
 94. *Figures*
 95. *Tables*
 96. *Figures*
 97. *Tables*
 98. *Figures*
 99. *Tables*
 100. *Figures*
 101. *Tables*
 102. *Figures*
 103. *Tables*
 104. *Figures*
 105. *Tables*
 106. *Figures*
 107. *Tables*
 108. *Figures*
 109. *Tables*
 110. *Figures*
 111. *Tables*
 112. *Figures*
 113. *Tables*
 114. *Figures*
 115. *Tables*
 116. *Figures*
 117. *Tables*
 118. *Figures*
 119. *Tables*
 120. *Figures*
 121. *Tables*
 122. *Figures*
 123. *Tables*
 124. *Figures*
 125. *Tables*
 126. *Figures*
 127. *Tables*
 128. *Figures*
 129. *Tables*
 130. *Figures*
 131. *Tables*
 132. *Figures*
 133. *Tables*
 134. *Figures*
 135. *Tables*
 136. *Figures*
 137. *Tables*
 138. *Figures*
 139. *Tables*
 140. *Figures*
 141. *Tables*
 142. *Figures*
 143. *Tables*
 144. *Figures*
 145. *Tables*
 146. *Figures*
 147. *Tables*
 148. *Figures*
 149. *Tables*
 150. *Figures*
 151. *Tables*
 152. *Figures*
 153. *Tables*
 154. *Figures*
 155. *Tables*
 156. *Figures*
 157. *Tables*
 158. *Figures*
 159. *Tables*
 160. *Figures*
 161. *Tables*
 162. *Figures*
 163. *Tables*
 164. *Figures*
 165. *Tables*
 166. *Figures*
 167. *Tables*
 168. *Figures*
 169. *Tables*
 170. *Figures*
 171. *Tables*
 172. *Figures*
 173. *Tables*
 174. *Figures*
 175. *Tables*
 176. *Figures*
 177. *Tables*
 178. *Figures*
 179. *Tables*
 180. *Figures*
 181. *Tables*
 182. *Figures*
 183. *Tables*
 184. *Figures*
 185. *Tables*
 186. *Figures*
 187. *Tables*
 188. *Figures*
 189. *Tables*
 190. *Figures*
 191. *Tables*
 192. *Figures*
 193. *Tables*
 194. *Figures*
 195. *Tables*
 196. *Figures*
 197. *Tables*
 198. *Figures*
 199. *Tables*
 200. *Figures*
 201. *Tables*
 202. *Figures*
 203. *Tables*
 204. *Figures*
 205. *Tables*
 206. *Figures*
 207. *Tables*
 208. *Figures*
 209. *Tables*
 210. *Figures*
 211. *Tables*
 212. *Figures*
 213. *Tables*
 214. *Figures*
 215. *Tables*
 216. *Figures*
 217. *Tables*
 218. *Figures*
 219. *Tables*
 220. *Figures*
 221. *Tables*
 222. *Figures*
 223. *Tables*
 224. *Figures*
 225. *Tables*
 226. *Figures*
 227. *Tables*
 228. *Figures*
 229. *Tables*
 230. *Figures*
 231. *Tables*
 232. *Figures*
 233. *Tables*
 234. *Figures*
 235. *Tables*
 236. *Figures*
 237. *Tables*
 238. *Figures*
 239. *Tables*
 240. *Figures*
 241. *Tables*
 242. *Figures*
 243. *Tables*
 244. *Figures*
 245. *Tables*
 246. *Figures*
 247. *Tables*
 248. *Figures*
 249. *Tables*
 250. *Figures*
 251. *Tables*
 252. *Figures*
 253. *Tables*
 254. *Figures*
 255. *Tables*